

# MASTER'S THESIS

De Viciieuze Cirkel van 'Trust' en Innovatieve Technologie in een Partnership

Malki EI, B. (Brahim)

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# De Viciieuze Cirkel van 'Trust' en Innovatieve Technologie in een Partnership

## The Perpetual Cycle of Trust and Innovative Technology in a Partnership



Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programma: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology  
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT  
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Brahim El Malki

Identiteitsnummer: 852072652

Datum: 4 januari 2021

Afstudeerbegeleider Harry Martin

Meelezer Lianne Cuijpers

Derde beoordelaar

Versie nummer: 1.0

Status:

## Abstract

Om mee te gaan met de snelle technologische veranderingen, gaan organisaties partnerships aan gericht op innovatieve technologie. Een succesvol partnership afsluiten is van groot belang voor zowel klant als leverancier. 'Trust' is een van de meest kritische succesfactoren als het gaat om een succesvol partnership. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in hoe een 'trust-kwaliteitscyclus' gecreëerd kan worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak.

Uit dit onderzoek is gebleken alle stakeholders de volgende factoren zeer belangrijk vinden als het gaat om 'trust' in een partnership: Nakomen afspraken, Kwaliteit dienstverlening en Transparantie. Echter, over de overige factoren verschillen de betrokken stakeholders van mening in hoe belangrijk ze dit vinden. De conclusie hier is dat er geen alignement is tussen de verschillende stakeholders over hoe zwaar de factoren meewegen in het bepalen van de mate van 'trust'. Wel is met dit onderzoek de onderzoeksvraag beantwoord en de ontwerpeisen vastgesteld voor een 'trust-kwaliteitscyclus'. Het 'Trust AHP-Model' blijkt een uitermate geschikte tool om te bepalen welke factoren gebruikt kunnen worden in een 'trust-kwaliteitscyclus'.

## Sleutelbegrippen

Trust, Partnership, Innovatieve technologie, kwaliteitscyclus, succes factoren

## Samenvatting

In de afgelopen vijftien jaar zijn 52% van de Fortune 500 organisaties verdwenen. De reden hiervoor is dat zij niet snel genoeg zijn meegegaan met de digitale transformatie. Veel grote organisaties, zoals de Fortune 500 bedrijven zijn van oorsprong geen IT-organisaties. Toch zullen zij een manier moeten vinden om vooruitlopend te zijn op deze snelle technologische veranderingen. Een mogelijke oplossing hiervoor, is een partnership aangaan met IT-organisaties. Deze partnerships zijn vaak van cruciaal belang voor organisaties. Er zijn helaas veel voorbeelden van partnerships waar IT-projecten geen succes waren. Wat maakt een partnership wel of niet succesvol? In het onderzoek van (Mohr & Spekman, 1994) worden de volgende succesfactoren beschreven in een partnership:

- Commitment van beide partijen
- Afstemming over de scope, taken en verwachtingen
- Wederzijdse voordelen
- Trust

In dit onderzoek zal dieper worden ingegaan op 'trust'. Uit onderzoek blijkt 'trust' één van de belangrijkste succesfactoren. Zoals Seppanen aangeeft in zijn onderzoek (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007) is 'trust' één van de meest kritische succesfactoren: "Many researchers have identified certain critical success factors in such relationships. Among the most common, and possibly also one of the most critical, is trust (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). Een trust-kwaliteitscyclus is een krachtig tool dat kan helpen om op structurele wijze 'trust' te meten en d.m.v. verbeterplannen te verhogen. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in hoe een trust-kwaliteitscyclus gecreëerd kan worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak.

### Onderzoeksvraag:

**Welke ontwerpeisen kunnen aan een trust-kwaliteitscyclus gesteld worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

Om een 'trust-kwaliteitscyclus te ontwerpen zijn de volgende stappen nodig: 1. Ontwerpdoelstellingen formuleren aan de hand van literatuurstudie en d.m.v. een stakeholderanalyse de belangrijkste stakeholders bepalen, 2. Ontwerpcriteria vastleggen aan de hand van een veldonderzoek onder de belangrijkste stakeholders, 3. Prototype ontwerpen aan de hand van de ontwerpdoelstellingen en -criteria, 4. Prototype testen op basis van een of meerdere praktijksituaties, 5. Ontwerp gereed nadat het een of meerdere cycli heeft doorlopen. Helaas is voor dit afstudeerveldonderzoek beperkt tijd beschikbaar. Om die reden worden enkel stap 1 en 2 doorlopen.

Na de stakeholderanalyse is een diepte-interview gehouden met 1 Inkoop Manager en 2 IT-Managers bij een grote verzekeraar. Daarnaast is hetzelfde interview gehouden met een Sales Executive en een Delivery Executive van een grote IT-Leverancier in Nederland.

Uit het onderzoek is gebleken dat 'trust' grotendeels gekoppeld wordt aan een gevoel. Echter, wordt het gevoel wel gekoppeld aan bepaalde factoren die uiteindelijk 'trust' vormen. Indien 'trust' gekoppeld wordt aan zaken als bijvoorbeeld betrokkenheid en openheid, dan zou dit in de praktijk kunnen betekenen dat 'trust' ook gemeten kan worden. Wat echter wel opvalt is dat iedere stakeholder 'trust' koppelt aan verschillende factoren.

Uit het onderzoek is gebleken alle stakeholders de volgende factoren zeer belangrijk vinden als het gaat om 'trust' in een partnership:

- Nakomen afspraken

- Kwaliteit dienstverlening
- Transparantie

Echter, betreft de overige factoren zoals, goede prijs/kwaliteitsverhouding, bewezen 'trackrecord' en het leveren van maatwerk verschillen de betrokken stakeholders van mening in hoe belangrijk ze dit vinden. Dit geeft aan dat de betrokken stakeholders weinig alignement hebben in factoren die uiteindelijk de mate van 'trust' bepalen.

Als het gaat om innovatieve technologie vinden de stakeholders openheid en eerlijkheid zeer belangrijk. Hierbij vinden ze het belangrijk om 'kort op de bal te zitten' en veel af te stemmen. Hierbij kan een hogere mate van 'intentional trust' een positieve impact hebben.

Een 'trust AHP-model' wordt als zeer positief ervaren door de stakeholders aan klant-kant. De voordelen van zo'n model zijn voor deze stakeholders duidelijk. Met dit model kunnen zij op een makkelijke, gestructureerde en gedetailleerde manier 'trust' meten. Een kanttekening is dat zo'n model niet één op één te kopiëren is en dus maatwerk bevat. De reden hiervoor is dat ieder partnership andere belangen kent. Aan leverancierskant zijn de stakeholders minder enthousiast over dit meetinstrument. Deze stakeholders hechten meer waarde aan een persoonlijke relatie met de klant en vinden dat dit niet perse op een instrumentele manier moet.

De conclusie hier is dat er weinig alignement is tussen de verschillende stakeholders over hoe zwaar de factoren meewegen in het meten van 'trust'. Wel is met dit onderzoek de onderzoeksvraag beantwoord en de ontwerpeisen vastgesteld voor een 'trust-kwaliteitscyclus'. Het 'Trust AHP-Model' blijkt een uitermate geschikte tool om te bepalen welke factoren gebruikt kunnen worden in een 'trust-kwaliteitscyclus'. In een partnership gericht op innovatieve technologie, kan door middel van het 'Trust-AHP Model' bepaald worden op welke factoren gemeten kan worden in een 'trust-kwaliteitscyclus'. Echter, het antwoord op de onderzoeksvraag blijkt toch niet zo zwart-wit. Voordat de volgende stap ingezet kan worden om een 'trust-kwaliteitscyclus' te creëren, zal er eerst meer onderzoek gedaan moeten worden naar de verschillen tussen de stakeholders onderling. De stakeholders zullen bewust moeten zijn van het verschil in inzicht over hoe belangrijk zij de verschillende factoren vinden. Het is zeer aannemelijk dat het 'alignen' van de verschillende stakeholders het makkelijker maakt om 'trust' te meten en te verhogen. Hiervoor wordt verder onderzoek geadviseerd.

Dit veldonderzoek is als afstudeeronderzoek beperkt gebleven tot 5 stakeholders. Een aanbeveling is om dit onderzoek op een grotere schaal te herhalen binnen de verzekeringsbranche. Hiermee kan de externe validiteit getoetst worden en beter bepaald worden of dit onderzoek representatief is voor de gehele verzekeringsbranche in Nederland. In dat geval zou dit onderzoek in potentie een toegevoegde waarde kunnen betekenen in het verbeteren van partnerships gericht op innovatieve technologie.

## Summary

In the past fifteen years, 52% of the Fortune 500 organizations have disappeared. The reason for this, is that they did not adapt digital transformation fast enough. Many large organizations, such as the Fortune 500 companies, are traditionally not IT organizations. Nevertheless, they will have to find a way to anticipate to these rapid technological changes. A possible solution for this, is to build a partnership with IT organizations. These partnerships are often crucial for organizations.

Unfortunately, there are many partnerships where IT projects have not been successful. What makes a partnership successful or not? In the research of (Mohr & Spekman, 1994) the following success factors are described in a partnership:

- Commitment from both parties
- Alignment on the scope, tasks and expectations
- Mutual benefits
- Trust

In this research 'trust' will be explored in more detail. Research proves that 'trust' is one of the most important success factors. As Seppanen pointed out in his research ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) , trust is one of the most critical success factors: "Many researchers have identified certain critical success factors in such relationships. Among the most common, and possibly also one of the most critical, is trust ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007). A 'trust quality cycle' is a powerful tool that can help to measure trust in a structural way and increase trust through improvement actions. The goal of this research is to gain more insight on how a 'trust quality cycle' can be created to make partnerships more effective for technological innovations in the field of information technology (IT).

### **Research question:**

Which requirements can be set for a 'trust quality cycle' to make partnerships that are focused on technological innovations in information technology (IT) more effective?

In order to design a 'trust quality cycle', the following steps are needed: 1. Define design objectives through literature review and by doing a stakeholder analysis to determine the most important stakeholders, 2. Define design criteria through field research among the most important stakeholders, 3. Design the prototype based on the design requirements and design criteria, 4. Testing of the prototype in one or more case studies, 5. Design is ready after it has gone through one or more cycles. Unfortunately, there is limited time available for this thesis. For this reason, only steps 1 and 2 are completed. With completing step 1 and 2, the research question can be answered.

The in-depth interview is done with 1 Purchasing Manager and 2 IT Managers at a large insurance company. The same interview was also conducted with a Sales Executive and a Delivery Executive of a large IT supplier in the Netherlands. The research showed that trust is mostly being linked to a feeling. However, this feeling is linked to certain factors that finally form trust. If trust is linked to factors such as commitment and transparency, this could mean that trust can also be measured. What is remarkable, however, is that each stakeholder connects 'trust' to different factors.

The research showed that all stakeholders find the following factors very important regarding 'trust' in a partnership:

- Respecting agreements
- Quality of service
- Transparency

However, the other factors such as good price/quality ratio, proven track record and providing

custom solutions, differ in importance by the stakeholders. This indicates that the stakeholders involved, have little alignment on the factors that ultimately determine the degree of trust.

When it comes to innovative technology, stakeholders find transparency and honesty very important. They find it important to align the business goals on a more structural base. A higher level of intentional trust can have a positive impact on the adaption of innovative technology.

The stakeholders on customer side found to be very positive about the 'trust AHP-model'. The benefits of this model are evident for these stakeholders. With this model they can measure 'trust' on a simple, structured and detailed way. It is important to note that a 'trust quality cycle' cannot be copied one-on-one to every partnership. In the end, every partnership has different interests. The stakeholders on supplier-side are less enthusiastic about measuring instruments for trust. These stakeholders value a personal relationship with the customer, although this does not necessarily have to be done on an instrumental way.

This concludes that there is little alignment between the different stakeholders, about how important the factors are in measuring trust. However, this research did answer the research question and defined the requirements for a 'trust quality cycle'. The 'Trust AHP Model' appears to be a very effective tool to determine which factors can be used in a 'trust quality cycle'. In a partnership focused on innovative technology, the 'Trust AHP Model' can be used to determine which factors can be measured in a 'trust-quality cycle'. However, the answer to the research question turns out to be not so black and white. Before the next step can be taken to create a 'trust-quality cycle', more research will have to be done on the differences between the stakeholders. Stakeholders will have to be aware of the difference in perception on how important they consider the various factors to be. It is very likely, that aligning the different stakeholders, will make it easier to measure and improve trust. Further research is advised for this.

This field research has been limited to five stakeholders. A recommendation is to repeat this research on a larger scale within the insurance sector. With this, the external validity can be measured and it can be better determined if this research is representative for the entire insurance sector in the Netherlands. In that case, this research could potentially provide added value in improving partnerships focused on innovative technology.

# Inhoudsopgave

Abstract .....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting .....	iii
Summary .....	v
Inhoudsopgave .....	vii
1.   Introductie .....	1
1.1.   Achtergrond .....	1
1.2.   Gebiedsverkenning .....	1
1.3.   Probleemstelling .....	1
1.4.   Opdrachtformulering .....	3
1.5.   Motivatie / relevantie .....	6
1.6.   Aanpak in hoofdlijnen .....	6
2.   Theoretisch kader .....	7
2.1.   Onderzoeksaanpak.....	7
2.2.   Uitvoering van het literatuuronderzoek .....	8
2.3.   Resultaten en conclusies uit het literatuur onderzoek.....	10
2.4.   Doel van het vervolgonderzoek .....	20
3.   Methodologie.....	21
3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n) .....	21
3.1.1.   Doel van het onderzoek .....	21
3.1.2.   Benodigde informatie per deelvraag .....	21
3.1.3.   Mogelijke methodes per deelvraag .....	22
3.1.4.   Selectie van de methodes per deelvraag.....	26
3.2.   Technisch ontwerp: uitwerking van de methode .....	28
3.3.   Gegevensanalyse.....	30
3.4.   Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....	31
4.   Resultaten .....	33
4.1.   Stakeholderanalyse .....	33
4.2.   bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus.....	35
4.3.   Eisen voor het ontwerp van een ‘trust-kwaliteitscyclus’ .....	36
4.3.1.   Ontwerpdoelstellingen .....	36
4.3.2.   Ontwerpcriteria.....	39



5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	43
5.1. Discussie.....	43
5.2. Reflectie .....	45
5.3. Conclusies .....	46
5.4. Aanbevelingen voor de praktijk.....	47
5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	48
Referenties.....	50
Bijlage 1 .....	53
Bijlage 2 .....	55
Bijlage 3 .....	56

## 1. Introductie

### 1.1. Achtergrond

In de afgelopen vijftien jaar zijn 52% van de Fortune 500 organisaties verdwenen. De reden hiervoor is dat zij niet snel genoeg zijn meegegaan met de digitale transformatie. IT wordt steeds belangrijker voor organisaties. Veel grote organisaties, zoals de Fortune 500 bedrijven zijn van oorsprong geen IT-organisaties. Toch zullen zij een manier moeten vinden om vooruitlopend te zijn op deze snelle technologische veranderingen. Een mogelijke oplossing hiervoor is een partnership of strategische alliantie aangaan met IT-organisaties. Kogut wordt op de volgende manier geciteerd door Estradaa over partnerships op IT vlak: “Kogut (Kogut, 1991) considers that joint ventures are created as real options to expand in response to future technological and market developments” (Kogut, 1991) and suggests that investments in joint ventures “serve as platforms for possible future development” (Kogut, 1991)” (Estradaa, Gabriel , & Martín-Cruz, 2010) De samenwerkingsverbanden die gericht zijn op technologische vernieuwing bieden een mogelijke uitkomst voor organisaties om zich te kunnen blijven door ontwikkelen. Dit onderzoek gaat in op de mate waarin ‘trust’ een bepalende factor is bij succesvolle partnerships gericht op technologische vernieuwingen.

In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de probleemstelling. Het eerste gedeelte van hoofdstuk 2 bestaat uit het theoretische kader. Tevens worden de eerste conclusies uit het literatuuronderzoek geformuleerd in dit hoofdstuk. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode bepaald en ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 is ruimte voor discussie, conclusies en aanbevelingen.

### 1.2. Gebiedsverkenning

Dit onderzoek richt zich op bedrijven in Nederland die partnerships aangaan met IT-organisaties. Dit met als doel om mee te kunnen gaan met de snelle technologische veranderingen. Het is uiteraard de vraag wat een partnership toevoegt aan de technologische veranderingen en wat een samenwerking wel of niet succesvol maakt. Dit is één van de basisvraagstukken van dit onderzoek. “In the 1980s, the increased adoption of strategic technological partnerships (STPs) as a form of organisation of economic activity has been identified as a main feature of a new phase of the capitalist system” (Santangelo, 2000), “where competitiveness is increasingly pursued through co-operation. The growth in the number of technology-based inter-firm alliances has mainly been recorded in science-based fields (such as information and communications technology, ICT)” (Santangelo, 2000). Om de snelle technologische veranderingen te kunnen bijhouden sluiten organisaties steeds vaker partnerships en/of maken gebruik van outsourcing van IT-diensten.

### 1.3. Probleemstelling

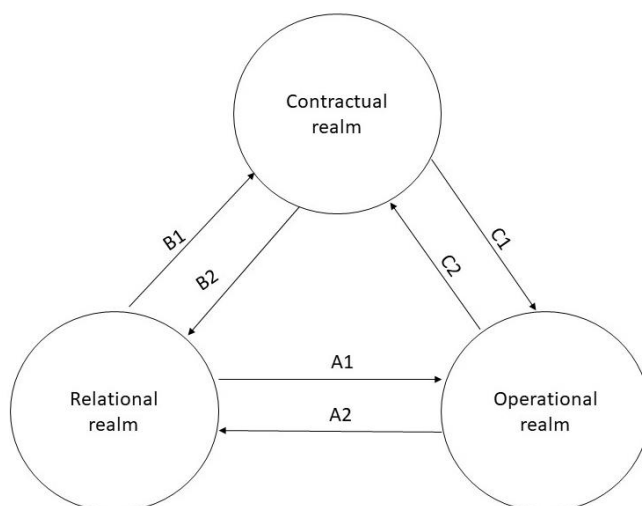
Er is veel onderzoek verricht naar kenmerken van succesvolle partnerships. Wat maakt een partnership wel of niet succesvol? In de literatuur worden dit kritische succesfactoren genoemd. Dit is een begrip waar veel over geschreven is sinds de zestigerjaren van de vorige eeuw. De kritische succesfactoren worden ‘Critical Success Factors’ (CSF’s) genoemd en als volgt beschreven: “the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure competitive performance for the organisation” (Rockart, 1978) Voor organisaties zijn deze kritische succesfactoren zeer belangrijk als het gaat om succesvolle partnerships op IT-vlak. Deze partnerships zijn vaak van cruciaal belang voor organisaties. Er zijn helaas veel voorbeelden van organisaties waar IT-projecten geen succes waren. Bij Nike resulteerde de implementatie van een nieuw ERP-systeem

in een verlies van 100 miljoen dollar en meerdere rechtszaken. Het project had als doel om de ERP, CRM en supply chain samen te voegen, dit faalde compleet. Een andere ERP-installatie tussen SAP en Waste Management eindigde ook in rechtszaken. Drie jaar na de deal klaagde Waste Management SAP aan voor frauduleuze sales spelletjes. SAP klaagde Waste Management aan omdat zij hun klantbehoeftes niet goed in kaart konden brengen en bovendien onbekwame eindgebruikers en managers zouden hebben. Dit zijn niet echt schoolvoorbeelden van een succesvol partnership.

Een niet succesvol partnership kan dus zeer pijnlijke en hachelijke gevolgen hebben. Strevend naar een succesvol partnership, worden gemaakte afspraken contractueel vastgesteld. Veel onderzoeken zijn gebaseerd op het onderzoek van Homans (Homans, 1961) waarin hij de link legt tussen partnerships en 'trust'. "a relationship is a dynamic process between participants leading to mutual trustworthiness" (Homans, 1961)

Volgens het onderzoek 'Three Realms model' (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009) is de samenhang binnen samenwerkingsverbanden gebaseerd op drie gebieden, oftewel realms, die driedimensionaal met elkaar in verbinding staan. De drie realms zijn:

- **Het contractuele realm:** binnen dit gebied worden contracten opgesteld en onderlinge afspraken betreffende de samenwerking gemaakt. Het gaat hier om het aspect sturing/control
- **Het relationele realm:** in het relationeel gebied bouwen de partijen onderlinge relatie op. Een aspect die hier aan bod komt is 'het vertrouwen'. Het vertrouwen wordt in rest van document ook volgens Engelstalige formulering 'trust' aangeduid
- **Het operationele realm:** Het operationeel gebied bestaat uit planning, coördinatie, ontwikkeling, uitvoering en bewaking van processen die nodig zijn om de feitelijke product of dienst op te leveren



Figuur 1: Three Realms model (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009)

Zoals hierboven omschreven wordt, is 'Trust' een belangrijk onderdeel van de 'Relational realm'. "There is a strong and significant correlation between trust and collaborative performance in R&D partnerships (Brattström, 2018)." Er is dus een sterke correlatie tussen 'trust' en de performance van strategische partnerships. In bijvoorbeeld een huwelijk is vertrouwen de basis voor een gezonde relatie. Net zoals in een huwelijk kan 'trust' ook in een strategisch partnership ook een deuk

oplopen. Het kost veel tijd, geld en energie om 'trust' op te bouwen tussen organisaties. Toch komt het nog vaak voor dat 'trust' een deuk oploopt. Hoe zorg je ervoor dat de relatie tussen IT-leverancier en klant goed blijft en de kans op succes het grootst is?

## 1.4. Opdrachtformulering

Dit onderzoek verdiept zich in 'trust' bij partnerships tussen IT-organisaties en corporate organisaties in Nederland. Het gebeurt helaas nog vaak dat deze partnerships niet goed gaan, projecten mislukken en dat vertrouwen beschadigd wordt. Als gevolg hiervan worden jarenlange investeringen in relaties overboord gegooid. Dit kost organisaties enorm veel geld en potentiële imagoschade.

IT-partnerships blijven echter belangrijk voor organisaties. Een voorbeeld hiervan is het outsourcen van IT. Illustratief hierbij is een onderzoek van Gartner (zie figuur 2, (Krishnamurthy , Jegen , & Bro, 2009) waaruit blijkt dat de voornaamste reden voor outsourcing kostenbesparing is. In de trajecten om op zoek te gaan naar de juiste partner wordt de keuze ook vaak gemaakt op prijs. IT-leveranciers zijn genoodzaakt om tegen lage marges IT-diensten te leveren.

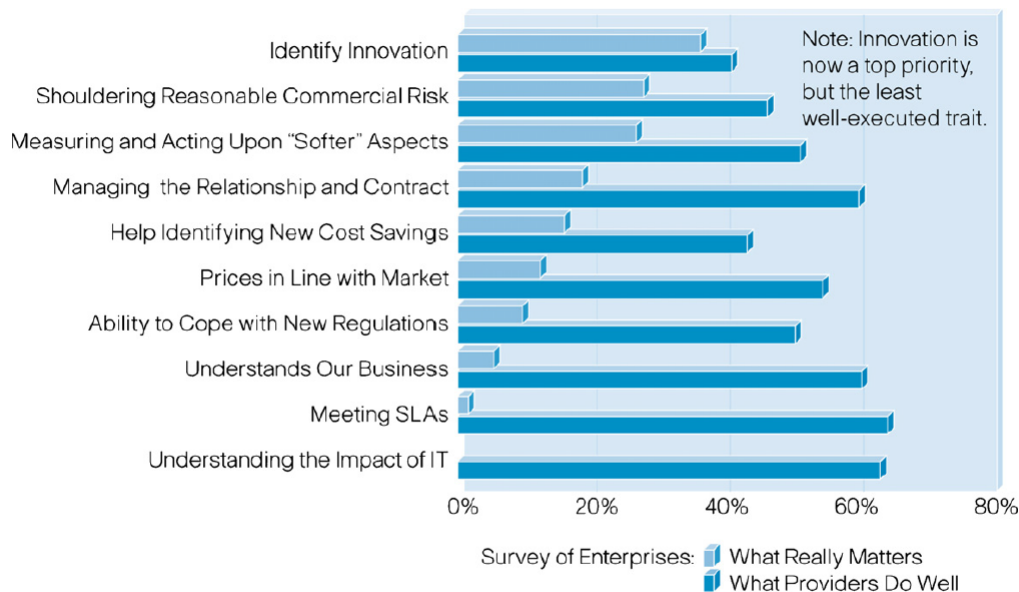


Fig. 1. Foremost drivers for outsourcing or considering outsourcing IT services.

Figuur 2: Drijfveren voor (overwegen) outsourcing van IT-services (Krishnamurthy , Jegen , & Bro, 2009)

Echter, is een partnership succesvol als de laagste prijs behaald is? Wat maakt een partnership met als doel; de mate van adoptie van relevante technologische vernieuwingen op IT-vlak wel of niet succesvol?

Uit een onderzoek van Morgan Chambers (Krishnamurthy , Jegen , & Bro, 2009) blijkt dat organisaties innovatie het belangrijkste vinden bij IT-outsourcing, dat is juist waar leveranciers het laagst op scoren. Leveranciers scoren het hoogst op het naleven van SLA's. Dit vinden leveranciers op hun beurt het minst belangrijk blijkt uit dit onderzoek. Op het niet naleven van SLA's staan vaak penalty's in de vorm van percentages van de omzet. Dit zou een mogelijke reden kunnen zijn waarom dit topprioriteit is voor de IT-leveranciers. Op figuur 3 wordt de 'gap' duidelijk zichtbaar tussen de verwachtingen van organisaties en de punten waar IT-dienstverleners hoog op scoren, in geval van outsourcing.



Source: Morgan Chambers, 2004

Fig. 2. Growing innovation gap in outsourcing.

Figuur 3: Groeiende innovatie 'gap' in outsourcing (Krishnamurthy , Jegen , & Bro, 2009)

Het identificeren van innovatie is dus van cruciaal belang voor een succesvol partnership is vaak van cruciaal belang voor organisaties.

Strevend naar een succesvol partnership worden gemaakte afspraken contractueel vastgesteld. Volgens het onderzoek 'Three Realms model' (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009) is de samenhang binnen samenwerkingsverbanden gebaseerd op drie gebieden: Het contractuele realm, het relationele realm en het operationele realm. Samenwerkingsverbanden die resulteren in innovatieve ontwikkelingen komen steeds vaker voor: "R&D outsourcing has grown to such a degree that new product development is now viewed fundamentally as an innovation process that is dispersed across collaborating firms" (Dahan & Hauser, 2001). Een meerwaarde leveren in de vorm van innovatie is niet iets wat gemakkelijk afgedekt kan worden in SLA's en dus het contractuele realm. In net zoals ieder partnership, speelt 'trust' hier ook een rol. Het verschilt ook per situatie hoe groot het risico is bij een samenwerking gericht op innovatieve technologie. Is het voldoende om mee te denken als leverancier en ligt de focus op het lerend vermogen? Gaat het om het aantal innovatieve ideeën of toch het resultaat van een innovatief idee? In het onderzoek van de Man (de Man & Roijakkers, 2009) ziet hij een verband tussen de mate van risico en de mate van 'trust' en controle. "We propose that a high relational risk and a low performance risk require strict alliance control, and that in the reverse situation the alliance will fare better under trust based governance. When both elements of risk are high, control and trust are complementary: when both are low, they are substitutes." (de Man & Roijakkers, 2009). Als wij dit door vertalen naar innovatie dan zijn dit over het algemeen projecten met een hoge mate van risico.

Een voorbeeld hiervan is de samenwerking van Philips en Douwe Egberts. Philips en Douwe Egberts hebben in een partnership een innovatief product ontwikkeld met een hoge mate van investering en dus ook risico. Hierbij werden winsten en verliezen ook verdeeld. Het resulteerde in de verkoop van miljoenen Senseo koffiezetapparaten en een schoolvoorbeeld als het gaat om een succesvol partnership. Er zijn echter ook voorbeelden waarbij de mate van risico een stuk lager is. In een partnership op IT-vlak wordt er verwacht dat de leverancier meedenkt als het gaat om innovatieve ideeën. Een voorbeeld hiervan is het proactief aanbieden van oplossingen om processen te

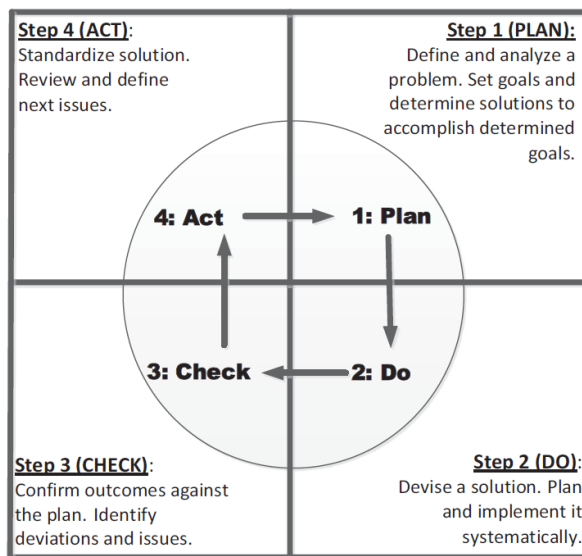
automatiseren. Echter, hoe groot is de rol van 'trust' als het gaat om partnerships die gericht zijn innovatieve technologie? En zou dit betekenen dat een hogere mate van 'trust' kan bijdragen aan meer innovatie?

De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: **In hoeverre kan een trust-kwaliteitscyclus bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

**Begrippen ter verduidelijking van de onderzoeksvraag:**

- Trust-kwaliteitscyclus

Het 'plan-do-check-act (PDCA)' kwaliteitscyclus is in 1960 ontwikkeld door Deming en kan gebruikt worden voor continue kwaliteitsverbetering. 'Trust' is geen statisch element, het is continu in beweging. Het wordt in een partnership vaak vergeleken met een huwelijk. Net zoals in een huwelijk kan 'trust' groeien, maar zeker ook een deuk oplopen. Het is een continu proces. Door een PDCA-cyclus te gebruiken om 'trust' te verhogen, kan gestreefd worden naar een continue verbetering van 'trust'. Zie figuur 4 voor het PDCA Quality Cycle (Russel & Bernard, 2014):



Figuur 4: PDCA Quality Cycle (Russel & Bernard, 2014)

- Effectiviteit in een samenwerkingsverband

Een samenwerkingsverband is vaak gericht op de lange termijn. Om een effectieve samenwerking te ontwikkelen, zal de effectiviteit duidelijk moeten zijn voor alle betrokken partijen. In het onderzoek van (Butenko & Kot, 2019) wordt een effectief partnership op de volgende manier omschreven:

“Under effective partnership relations, we understand the mutually beneficial relationship between sellers, buyers, competitors, suppliers, intermediaries, personnel, shareholders, investors, and other stakeholders, as a result of which the production and economic activity as of a specific market player so of the entire partner network, at the expense of consolidation of intersectoral and interregional interaction, allows ensuring and coordinating the economic interests of all interested market players.” Een effectief partnership wordt bepaald door zowel de kopende als de verkopende partij. Voordat dit bepaald kan worden, zullen eerst alle stakeholders bekend moeten zijn van zowel de kopende als de verkopende partij. Butenko en Kot gaat in hetzelfde onderzoek dieper in op wat de effectiviteit bepaald in een partnership.

“However, in our opinion, sustainability and reliability of partnership relations determine the effectiveness of partnership relations most completely.” (Butenko & Kot, 2019) Het relationele realm en daarmee ‘trust’ is dus een bepalende factor bij een effectief partnership. Echter, hoe belangrijk is “trust” daadwerkelijk als factor bij het bereiken van succes bij technologische adoptie in de setting van een samenwerkingsverband?

- Technologische vernieuwing

Technologische vernieuwing is zeer belangrijk voor de economie; “The availability of new products and processes underlies economic development and improvements in welfare” (Romer, 1994) Er ook is een duidelijk verschil tussen technologische vernieuwingen en niet-technologische vernieuwingen; “Technological innovation refers to the development and introduction of a new product or new production process within the firm. Non-technological innovation involves, among other things, the introduction of new organizational methods related to practices, the workplace or the firm’s external relations.” (Alvarez-Coque, Mas-Verdu, & Roig-Tierno, 2017)

## 1.5. Motivatie / relevantie

In elke relatie is het belangrijk dat er voldoende ‘trust’ ervaren wordt. “It recognises that even a regular pattern of trading creates social bonds between parties based upon mutual understanding and trust and, consequently, lower transactions costs. Moreover, the interactions between companies often develop much further into supply chain “partnerships” with an implied sense of sharing in knowledge, decision-making and the collective rewards.” (Tomkins, 2001). Tomkins spreekt ook over verschillende gradaties van partnerships. Het is immers zo, dat hoe afhankelijker organisaties zijn van elkaar, hoe belangrijker ‘trust’ wordt. In een strategische IT-partnerships zijn relaties en ‘trust’ dus zeer belangrijk. Er wordt veel betrouwbare informatie gedeeld met elkaar en bovendien kost het organisaties veel geld, tijd en imagoschade wanneer dit niet goed gaat. Het opbouwen en/of versterken van ‘trust’ in een relatie, kan beide partners veel tijd, geld en imagoschade besparen. Ook kunnen eerder conclusies getrokken worden zoals een partnership versterken of juist beëindigen.

Als het gaat om innovatieve technologieën in partnerships en het besturen van de bepalende factoren om maximale innovatie te bereiken, kom je al snel op ‘the edge of knowledge’. Uit het onderzoek van Seppänen ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) blijkt ‘Trust’ echter wel een zeer belangrijke ‘success factor’: “Many researchers have identified certain critical success factors in such relationships. Among the most common, and possibly also one of the most critical, is trust ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) Een partnership is net zoals een huwelijk gericht op de lange termijn en moet voor beide partijen een toegevoegde waarde bieden. Echter is het niet duidelijk hoe je ‘trust’ kan inzetten om meer succes te bereiken. Antwoord hierop zal wat toevoegen aan ‘the body of knowledge’ en ons tot inzichten brengen hoe de wetenschap kan bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden die gericht zijn op innovatieve technologie. Nieuwe inzichten hierin maken tevens de weg vrij voor nieuw onderzoek.

## 1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Het eerste gedeelte in hoofdstuk 2 van het onderzoek bestaat uit het theoretische kader. De eerste conclusies uit het literatuuronderzoek worden geformuleerd in dit hoofdstuk. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode bepaald en ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 is ruimte voor discussie, conclusies en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Het theoretische kader heeft een aantal doelstellingen in dit onderzoek. In de sub-paragrafen zoals gebiedsverkenning en opdrachtformulering staan een aantal begrippen die nog niet gedefinieerd zijn. Om een goed onderbouwend onderzoek op papier te krijgen, zullen deze begrippen gedefinieerd moeten worden. Naast het definiëren van deze begrippen kunnen ook relaties tussen begrippen toegelicht worden. Daarnaast is het doel van het theoretisch kader om met een wetenschappelijke onderbouwing antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Waar geen antwoord gegeven kan worden zal een 'scientific gap' bepaald worden.

Uit de opdrachtformulering zijn de volgende vragen naar voren gekomen:

Hoofdvraag:

**In hoeverre kan een trust-kwaliteitscyclus bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

De volgende deelvragen geven ondersteuning aan de onderzoeksvraag:

- **Wat zijn de kritische succesfactoren in een partnership?**  
Door inzicht te krijgen in de kritische succesfactoren, kan bepaald worden hoe groot de impact is van 'trust' in een partnership. Ook kan bepaald worden welke vormen van 'trust' behoren tot de kritische succesfactoren in een partnership.
- **Wat voegt een partnership of samenwerking in potentie toe aan de snelheid van adoptie van technologische veranderingen?**  
Technologie op IT-vlak verandert snel, digitalisering gebeurt overal om ons heen. Om mee te kunnen gaan met de technologische veranderingen is een bepaalde mate van snelheid nodig in de adoptie van deze technologie. Partnerships met IT-leveranciers kunnen organisaties helpen om mee te gaan in de snelle wereld van technologische veranderingen op IT-vlak. De kans is aannemelijk dat een partnership gericht op innovatieve technologie bestempeld wordt als effectief, bij een snelle adoptie van nieuwe technologie. Welke wetenschappelijke onderbouwing is er beschikbaar over de toegevoegde waarde van partnerships als het gaat om de snelheid van adoptie van technologische veranderingen?
- **Hoe belangrijk is "trust" daadwerkelijk als factor bij het bereiken van succes bij technologische adoptie in de setting van een samenwerkingsverband?**  
Er is wetenschappelijke onderbouwing dat 'trust' belangrijk is bij een samenwerkingsverband tussen organisaties, echter hoe belangrijk is het bij het bereiken van succes als het gaat om een partnership gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?

**Welke factoren zijn bepalend voor het meten van trust met als doel een partnership te kunnen besturen (eng: governance) met voornoemde technologische adoptie als hoofddoel?** Om te kunnen bepalen wat een trust-kwaliteitscyclus kan bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen



op informatietechnologie (IT) vlak, zal 'trust' gemeten moeten worden. Een trust-kwaliteitscyclus heeft als doel om 'trust' te verhogen. Door 'trust' te meten, kan bepaald worden welke factoren bestuurd moeten worden op 'trust' te kunnen verhogen in een kwaliteitscyclus.

Op de Open Universiteit (OU) bibliotheek wordt naar relevante wetenschappelijke artikelen gezocht die raakvlakken hebben op de bovenstaande vragen.

## 2.2. Uitvoering van het literatuuronderzoek

Er is enorm veel informatie te vinden over 'trust' en partnerships. Het is belangrijk om eerst het verschil te snappen tussen het relationele en het contractuele realm. Het onderzoek van (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009) geeft een duidelijk beeld in het verschil tussen de verschillende realms.

Het tweede gedeelte van het literatuuronderzoek heeft inzicht gegeven in de rol van 'trust' in partnerships. Uiteraard is hier veel informatie over te vinden en is er een breed scala aan onderwerpen. De deelvragen hebben houvast kunnen bieden om gericht te zoeken naar relevante wetenschappelijke artikelen. Het is duidelijk geworden dat 'trust' zeer belangrijk is als het gaat om partnerships. Om nog meer inzicht te krijgen in 'trust' is het belangrijk om te begrijpen hoe 'trust' gemeten en bestuurd kan worden. Het onderzoek van (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007) heeft hier een belangrijke rol bij gespeeld. Dit is een analyse van verschillende onderzoeken tussen 1990 en 2003. Dit resulteerde in een sneeuwbaaleffect naar verschillende andere onderzoeken die bijdragen aan het literatuuronderzoek. Verder heeft het onderzoek van (Krishnamurthy, Jegen, & Bro, 2009) meer inzicht gegeven in wat klanten en IT-leveranciers belangrijk vinden in een partnership. Uit dit onderzoek blijkt dat innovatie topprioriteit is voor de klant. De IT-leverancier richt zich meer op het behalen van de SLA's. Hier zit een grote 'gap' tussen de wensen van de klant en IT-leverancier. Dit onderzoek heeft de onderzoeksvraag vormgegeven.

Het onderzoek van (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) geeft meer inzicht in de verschillende vormen van 'trust'. De verdieping in de verschillende vormen van 'trust' geeft ook meer opheldering om het onderzoek van (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007) nog beter te snappen.

Het onderzoek van (Plugge, Borman, & Janssen, 2016) geeft meer inzicht in 'competence trust' en 'intentional trust' bij partnerships gericht op technologische vernieuwingen. Het onderzoek van (van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016) geeft veel inzicht in de kritische succesfactoren van 'trust' bij partnerships gericht op innovatieve technologie. Het literatuuronderzoek heeft geresulteerd in het VAF-rapport dat is opgeleverd (El Malki, 2020)

In tabel 1 staan de zoekopdrachten op de verschillende papers die gebruikt zijn voor het literatuuronderzoek:

Zoekopdracht in OU bibliotheek	Aantal papers gevonden	Aantal bekeken papers	Papers relevant voor onderzoek	Titel Paper gebruikt in het onderzoek
Inzicht in het verschil tussen het relationele en contractuele gedeelte				
(TitleCombined:("three realms")) + peerreview	4	4	0	Via google alsnog het juiste artikel gevonden: Dynamic Links between three realms of transactional relationships, (Vosselman, Verstegen, Olink, & Martin, 2009)
(TitleCombined:("technological partnerships IT")) + peerreview	4	2	1	Corporate strategic technological partnerships in the European information and communications technology industry, (Santangelo, 2000)
De rol van 'Trust' in een partnerships				
partnership technology trust + peerreview	74.415	3	1	How to Deal With and Repair Broken Trust in an R&D Partnership, (Brattström, 2018)
three types trust interorganizational	7.874			-
trust partnership IT-services + peerreview	107.037	4	1	-
(TitleCombined:(technological partnerships IT services)) + peerreview	13	3	0	-
(TitleCombined:("IT services")) + peerreview	227	2	1	-
(TitleCombined:(partnership outsourcing)) + peerreview	57	5	2	Strategic Out-Tasking: Creating "win-win" outsourcing partnerships, (Krishnamurthy, Jegen, & Bro, 2009)
(TitleCombined:(trust outsourcing)) + peerreview	30	3	1	
Meten en besturen van 'trust'				
Op advies van de begeleider			1	Journal of Trust Research, door Bill McEvelly
Op advies van de begeleider			1	Alliance Governance: Balancing control and Trust in Dealing with risk (de Man & Roijackers, 2009)
Op advies van de begeleider			1	Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007)
Kritische succesfactoren 'trust'				

Sneeuwbaaleffect (doorzoeken op referenties in papers)			1	An integrative model of organizational trust, (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995)
Sneeuwbaaleffect (doorzoeken op referenties in papers)			1	Trust_Forms, Foundations, functions, failures and figures, (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002)
‘trust’ in partnerships en innovatieve technologie				
Sneeuwbaaleffect (doorzoeken op referenties in papers)			1	The need for adapting capability in delivering long-term results, (Plugge, Borman, & Janssen, 2016)
Sneeuwbaaleffect (doorzoeken op referenties in papers)			1	When are contracts and trust necessary for innovation in buyer supplier relationships? A necessary condition analysis, (van der Valk , Sumo, Dul, & Schroeder, 2016)

Tabel 1: Zoekopdrachten in Open Universiteitsbibliotheek

## 2.3. Resultaten en conclusies uit het literatuur onderzoek

### Succesfactoren in partnerships

In een partnership zijn beide partijen verantwoordelijk voor het succes. Hierbij zijn een aantal succesfactoren te benoemen: “Extant literature has focused on commitment, coordination, interdependence and trust as important attributes of partnerships. The existence of these attributes implies that both partners acknowledge their mutual dependence and their willingness to work for the survival of the relationship. Should one party act opportunistically, the relationship will suffer and both will feel the negative consequences.” (Mohr & Spekman, 1994)

Uit het onderzoek van Mohr et al. blijkt dat de volgende kritische succesfactoren bekend zijn als het gaat om partnerships:

- Commitment: “Commitment refers to the willingness of trading partners to exert effort on behalf of the relation- ship (Porter et al., 1974).” (Mohr & Spekman, 1994)
- Coördinatie: “Coordination is related to boundary definition and reflects the set of tasks each party expects the other to perform. Narus and Anderson (1987)” (Mohr & Spekman, 1994)
- Onderlinge afhankelijkheid: “Interdependence results from a relationship in which both firms perceive mutual benefits from interacting (e.g., Levine and White, 1962)” (Mohr & Spekman, 1994)
- Trust: “Pruitt (1981) indicates that trust (i.e., the belief that a party's word is reliable and that a party will fulfill its obligation in an exchange) is highly related to firms' desires to collaborate” (Mohr & Spekman, 1994)

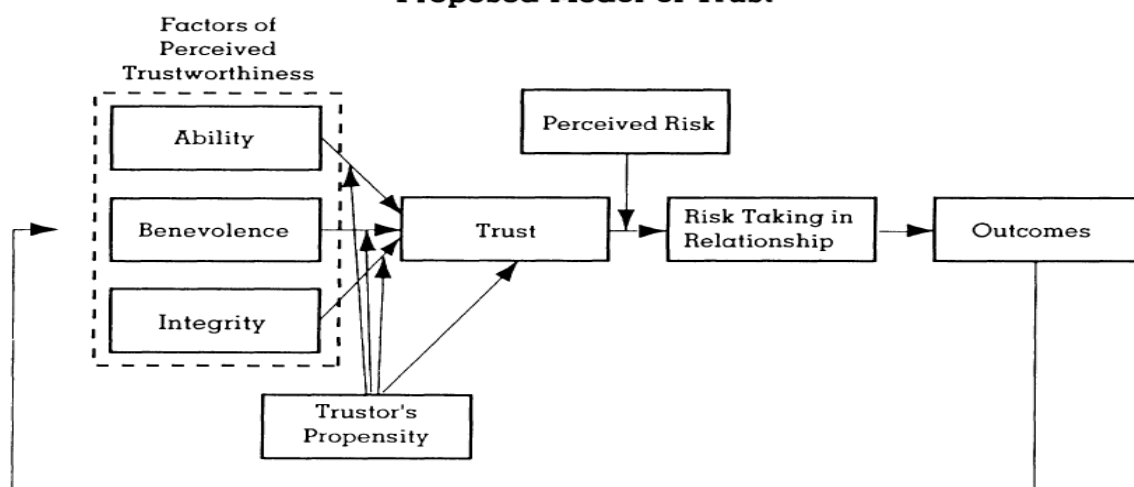
Er is veel onderzoek verricht naar bovenstaande succesfactoren in partnerships. Trust blijkt één van de belangrijkste succesfactoren. Zoals Seppänen aangeeft in zijn onderzoek ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) is vertrouwen één van de meest kritische succesfactoren: “Many researchers have identified certain critical success factors in such relationships. Among the most common, and possibly also one of the most critical, is trust ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007). Zonder vertrouwen is het zeer aannemelijk dat de kans op succes in een partnership een stuk kleiner is. In IT-Partnerships is het zeer belangrijk dat een partnership succesvol is. Er zijn vele voorbeelden van

partnerships die hebben geresulteerd in vele rechtszaken. Het is overduidelijk dat 'trust' in zo'n geval een dieptepunt heeft bereikt in geval van dit soort rechtszaken. Zou deze samenwerking anders zijn gelopen als er meer 'trust' zou zijn tussen de klant en de IT-partner? Echter, aangezien 'trust' volgens onderzoek van o.a. (Blomqvist, Kyläheiko, & Virolainen, 2002) één van de meest kritische succesfactoren is, zou de wetenschap zich nog meer moeten verdiepen in indicatoren om 'trust' te kunnen meten en te kunnen sturen. "Trust has been identified among the key factors in technology partnership establishment and management" (Blomqvist, Kyläheiko, & Virolainen, 2002)

### Drie factoren van 'trust'

Voordat wij ingaan op het belang van 'trust' als het gaat om de adoptie van technologische vernieuwing is het goed om eerst stil te staan bij de verschillende vormen van 'trust'. In onderstaand model heeft Mayer (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) dit visueel gemaakt:

**FIGURE 1**  
**Proposed Model of Trust**



### 'Ability'

"Ability is that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain" (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 'Ability' gaat meer over de competenties waar een partij over beschikt om betrouwbaar te kunnen zijn. Als een partij innovatieve technologie wil leveren en niet beschikt over de competenties om innovatieve technologie te leveren, zal dit in de eerste instantie niet gaan.

### 'Benevolence'

"Benevolence is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive" (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 'Benevolence' gaat vooral over de intentie om in een partnership goed werk te leveren. Innovatieve technologieën zijn uiteraard continu in beweging, het is dan ook van belang dat een partij de intentie moet hebben om continu op zoek te blijven naar innovatieve technologie, ook als dit niet meteen bijdraagt aan een verhoging van de omzet.

### 'Integrity'

"The relationship between integrity and trust involves the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable. However, if that set of principles is not deemed acceptable by the trustor, the trustee would not be considered to have integrity for our purposes" (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 'Integrity' gaat vooral over de basiswaarden waar iemand over beschikt om wel of niet betrouwbaar te zijn. Integriteit in een organisatie begint bij

mensen. In het woordenboek van Van Dale wordt integriteit vertaald als “eerlijkheid, onkreukbaarheid”. Als het specifiek gaat over het leveren van technologische innovatie tussen twee organisaties hebben ‘Ability’ en ‘Benevolence’ meer raakvlakken. Als een organisatie niet gelooft in de integriteit van een IT-leverancier zal nooit gekozen worden voor een partnership. Echter betekent het niet dat als een IT-leverancier integer is, ook innovatieve technologieën kan leveren.

### **Verschillen in ‘trust’ indicatoren**

Door indicatoren te bepalen, zal het makkelijker worden om inzicht te krijgen in ‘trust’. In het onderzoek van Seppänen ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) worden verschillende wetenschappelijke artikelen onderzocht die betrekking hebben op het meten van ‘trust’. In bijlage 1 is een overzicht van de verschillende manieren om ‘trust’ te meten.

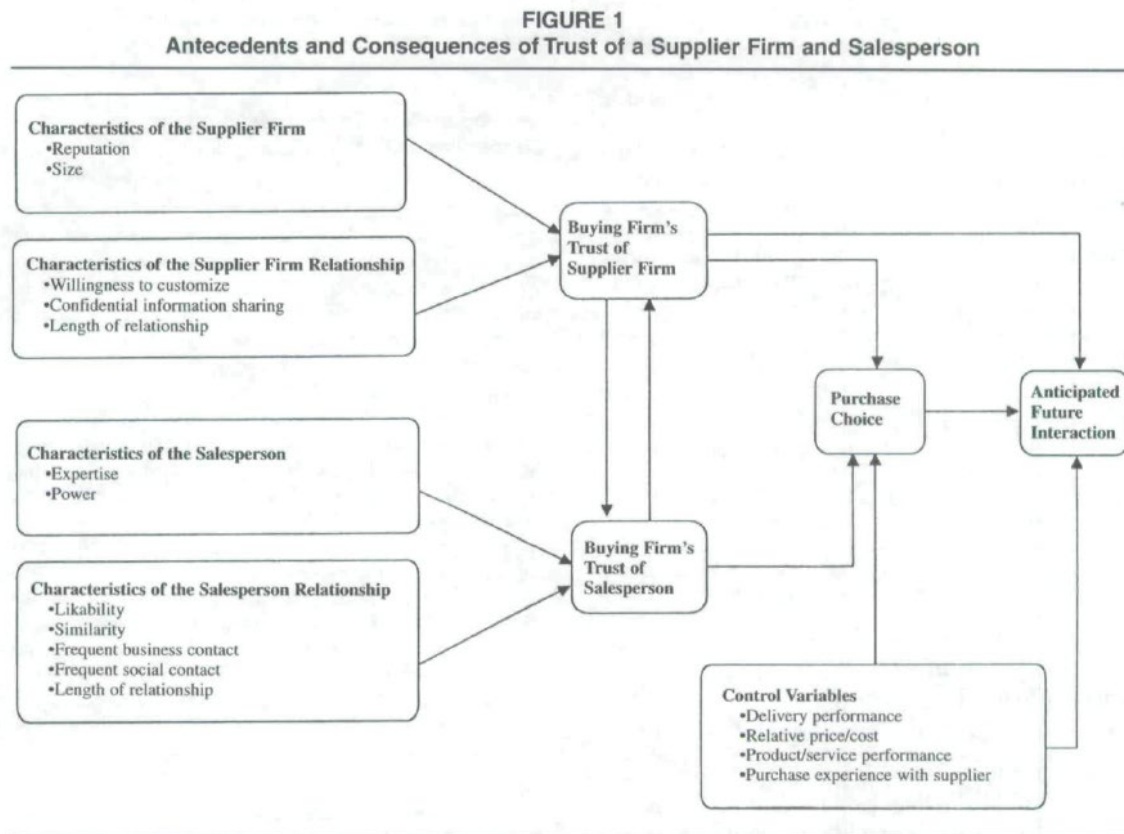
Seppänen ( Seppänen , Blomqvist , & Sundqvist, 2007) heeft in zijn onderzoek verdiept in de wetenschappelijke artikelen die tussen 1990 en 2003 zijn geschreven over het meten van ‘trust’ tussen organisaties. Uit dit onderzoek komt naar voren dat er niet een vaste formule is om ‘trust’ te kunnen meten. Er zijn dus vele manieren om ‘trust’ te kunnen meten. Er zijn echter wel wat verschillen op te merken.

Er is een verschil tussen ‘trust’ tussen mensen en organisaties onderling. In een zakelijke relatie kun je vertrouwen hebben in een organisatie, maar geen vertrouwen (meer) in de sales persoon. Andersom kan het ook voorkomen dat men vertrouwen heeft in een sales persoon en niet (meer) in een organisatie. Toch blijkt dat er geen eenduidig antwoord is te vinden of je dezelfde indicatoren kunt gebruiken op zowel personen als organisaties. Het onderzoek van Zaheer (Zaheer , McEvily , & Perrone, 1998) geeft aan dat het waarschijnlijk niet mogelijk is om dezelfde indicatoren te gebruiken: “It has been suggested that it may not be possible to study inter-organizational and inter-personal trust using similar measures” (Zaheer , McEvily , & Perrone, 1998). Het onderzoek van Doney (Doney & Cannon, 1997) geeft echter anders aan: “treated trust of the salesperson and trust of the selling firm as unidimensional constructs, the items used to measure them apparently reflecting the three basic dimensions of reliability, predictability and fairness.” (Doney & Cannon, 1997) Uitgaand van het onderzoek van Doney and Cannon zijn de basis indicatoren: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid. Deze drie basisindicatoren zijn goed te gebruiken om zowel het vertrouwen tussen personen als organisaties te meten.

Hetzelfde onderzoek van Doney toont aan dat het opbouwen van ‘trust’ bestaat uit vijf elementen: “Because of the broad nature of trust and its varied conceptual roots, our review of the trust literature uncovered five distinct processes by which trust can develop in business relationships.” (Doney & Cannon, 1997)

- 1- *Calculative process*; Vertrouwen in het proces waarin de kosten en condities bepaald worden.
- 2- *Prediction process*; De mate van vertrouwen dat de partner voorspelbaar is richting de andere partij.
- 3- *Capability process*; Het vertrouwen hebben dat de partner zijn/haar afspraken nakomt
- 4- *Intentionally process*; Het vertrouwen dat de partner de intentie heeft om de andere partij niet te benadelen.
- 5- *Transference process*; Het vertrouwen in de partner door een opgebouwd ‘trackrecord’

In onderstaand model staan de vijf punten verwerkt in antecedenten en gevolgen. Deze punten kunnen gebruikt worden om ‘trust’ te kunnen meten.



Figuur 5: Antecedenten en gevolgen 'trust'

Uiteraard speelt communicatie hierbij een zeer belangrijke rol bij 'trust' in een partnership. Communicatie kan de perceptie beïnvloeden over het vertrouwen in een organisatie of persoon. "Communication captures the utility of the information exchanged and is deemed to be a key indicant of the partnership's vitality. Three aspects of communication behavior are discussed here: communication quality, extent of information sharing between partners, and participation in planning and goal setting." (Mohr & Spekman, 1994) Uit het onderzoek van Mohr komen de volgende indicatoren naar voren als het gaat om het meten van goede communicatie in een partnership:

- Kwaliteit van communiceren: Quality includes such aspects as the accuracy, timeliness, adequacy, and credibility of information exchanged (Daft and Lengel, 1986; Huber and Daft, 1987; Stohl and Redding, 1987).
- Het delen van informatie: Information sharing refers to the extent to which critical, often proprietary, information is communicated to one's partner. Huber and Daft (1987) report that closer ties result in more frequent and more relevant information exchanges between high performing partners.
- Participatie in doelen stellen: Participation refers to the extent to which partners engage jointly in planning and goal setting

Een ander belangrijk punt is dat het onderzoek van Nooteboom (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002) aantoonst dat er een verschil is tussen onderzoeken die uitgaan van vertrouwen vanuit één partij en onderzoeken die uitgaan van wederzijds vertrouwen: "There seems to be some discrepancy as to what is actually being studied. Some studies clearly set out to measure the trustworthiness of the other party, while others focus on mutual trust. Given the fact that trust

and trustworthiness are seen to be clearly distinct concepts (see e.g., Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002), authors should be very clear on the roles of the trustor and the trustee, and on whether they are studying trustworthiness or the mutual trust that exists in the relationship” (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). Bij een IT-Partnership in de vorm van dienstverlening is wederzijds vertrouwen van belang. IT-leveranciers leveren diensten in de vorm van IT-Professionals die werken aan een project of doel. De punten die de klant belangrijk vindt zoals innovatie staan omschreven in bovenstaand onderzoek van Morgan Chambers, 2004 (Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). Datzelfde onderzoek toont ook aan dat de IT-leveranciers veel investeren in het onderhouden van het contract en de relatie. Er is een groot wederzijds belang bij partnerships gericht op innovatieve technologie.

### **Technologische vernieuwingen & ‘trust’**

Bij het leveren van technologische vernieuwingen tussen organisaties gaat het vooral ‘Ability’ en ‘Benevolence’, oftewel ‘competence trust’ en ‘intentional trust’. Uit een onderzoek van Nooteboom (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002) komt het volgende naar voren: “It is important to distinguish between competence trust and intentional trust, since their breakdown calls for different action. If competence fails, one may give support to improve it. If intentions fail, one may give support to improve it. If intentions fail, one may improve incentives or give threats.” (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002). Er is een duidelijk verschil tussen ‘competence trust’ en ‘intentional trust’. Zoals hierboven aangegeven toont het onderzoek van Mayer (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) aan dat ‘trust’ bestaat uit drie verschillende factoren: ‘Ability’, ‘Benevolence’ en ‘Integrity’.

Nooteboom (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 2002), geeft meer inzicht in verschillende vormen van innovatie:

- Types: product, process; technological, commercial, organizational, institutional innovation
- Levels: within a team, in the firm, on the level of an industry or an entire economic system
- Degrees: incremental/radical, parametric/architectural; new to a firm, industry or the world.

Bij technologische innovatie tussen organisaties valt innovatie onder de volgende vorm:

- Soort: Technologisch, organisatorisch
- Niveau: Bedrijfsniveau, brancheniveau
- Gradatie: Incrementeel; technologische innovatie is continu in ontwikkeling. Innovaties op technologisch niveau in IT-dienstverlening zijn vaak vooral nieuw voor de branche of organisatie. Een voorbeeld hiervan is een Chatbot of Voicebot, dit zijn reeds bestaande technieken die steeds vaker worden toegepast op de servicedesk.

Zoals omschreven in paragrafen 1.1 en 1.2 gaat dit onderzoek over partnerships op IT-vlak. De focus in dit onderzoek zal zich daarom vooral richten op innovatieve technologieën op IT-vlak.

### **Partnerships & de snelheid van adoptie van technologische vernieuwingen**

Om deze innovatieve technologieën te integreren in bestaande operaties, zullen organisaties meer durven om mee te gaan in de continue veranderingen. Een voorbeeld hiervan is dat veel organisaties tegenwoordig een chatbot aanbieden als ‘automated customer service’. Nu is inmiddels een voicebot de volgende technologische ontwikkeling die ingezet kan worden op de klantenservice. Technologie blijft zich door ontwikkelen en het is noodzakelijk als organisatie om over een groot aanpassingsvermogen te beschikken. “Adaptation is necessary to cater for changing needs, to

integrate innovations in existing operations and to take advantage of new technology” (Plugge, Borman, & Janssen, 2016)

In een partnership hebben zowel leverancier als klant een verantwoordelijkheid als het gaat om de adoptie van de technologische innovatie op IT-vlak. “In an outsourcing context, clients and vendors need to manage adaptation as a singular, intertwined unit” (Plugge, Borman, & Janssen, 2016). Een goede samenwerking is dus zeer belangrijk als het gaat om de ‘adaptation’ van de technologische vernieuwingen. De term ‘adaptation’ wordt als volgt gedefinieerd: “We define adaptation as a firm’s ability to identify and capitalize on emerging market and technology opportunities, which, in turn, implies changes in a firm’s strategic posture” (Plugge, Borman, & Janssen, 2016).

Zoals het onderzoek van Plugge (Plugge, Borman, & Janssen, 2016) aangeeft, is samenwerking in de vorm van een partnership hierbij belangrijk. Zowel leverancier als klant hebben te maken met veranderende omstandigheden. Een zeer recent voorbeeld is de huidige Corona-crisis. De klanten hebben te maken met zeer grote veranderingen in een zeer korte periode als gevolg van de ‘social distance’. Als partner zal de IT-leverancier klanten moeten helpen met technologische vernieuwingen om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Een voorbeeld hiervan is de App die Sogeti vrijwel direct na de Corona-crisis gelanceerd heeft. Klanten van Sogeti kunnen hier gebruik van maken om werknemers de mogelijkheid te bieden om via de App een werkplek te reserveren. “Smith et al. (2011) addressed that collaboration between organizations is important to be responsive to events. In outsourcing relationships, which rely on collaboration, changing client circumstances impact the vendor capabilities required” (Plugge, Borman, & Janssen, 2016)

Hieruit komt duidelijk naar voren dat er veel correlatie is tussen een goed partnership en de adoptie van innovatieve technologieën in een IT-partnership. IT-partnerships zijn nu eenmaal langdurige contracten waarbij over en weer veel informatie gedeeld wordt. Velen maken hierbij een vergelijking met een huwelijk: “Given the strategic and long-term relationship between the vendor and the client, the analogy “outsourcing is similar to marriage” has been used by many to describe outsourcing relationships (e.g., Goles & Chin, 2005)” (Prashant , King, Xia, & Shailendra C. Jain Palvia, 2010).

### **Bepalende factoren bij ‘trust’ in een partnership gericht op innovatie**

Een recent onderzoek van Van der Valk (van der Valk , Sumo, Dul, & Schroeder, 2016) dat gebaseerd is op data van 84 partnerships onderstreept hoe belangrijk ‘trust’ is bij innovatie in een partnership. “successful relationships, i.e., relationships that have high levels of innovation (as observed in the top ten percent of the relationships studied) must necessarily have contracts with at least medium levels of contractual detail, as well as the highest levels of trust. In relationships with low levels of innovation (i.e., innovation levels that can be achieved by about half of the relationships), neither of the conditions (i.e., contracts and trust) is necessary” (van der Valk , Sumo, Dul, & Schroeder, 2016). Het onderzoek toont aan dat er altijd een bepaalde mate van ‘trust’ aanwezig is bij succesvolle partnerships met een hoog niveau van innovatie.

Naast ‘trust’ is Governance op het contractuele gedeelte een kritische succesfactor om innovatie te bereiken in een partnership. Het bereiken van innovatieve technologie wordt door Van der Valk omschreven als ‘performance’ in een partnership. “contracts are predominantly viewed as causing or driving performance: increasing the level of contractual governance is sufficient to obtain a certain increase in performance (X produces Y). Sufficient conditions can be considered one distinct logical part of the notion of causality (Dul, 2016b)” (van der Valk , Sumo, Dul, & Schroeder, 2016).



Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat governance op het contractuele gedeelte naast 'trust' ook een kritische succesfactor is in een partnership gericht op de adoptie van innovatie op IT te vergroten in een partnership tussen organisaties. "performance will not be attained when contractual governance is absent (no Y without X)" (van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016). Er is nog weinig literatuur bekend als het gaat om de raakvlakken tussen de contractuele en relationele governance: "few studies have investigated the boundary conditions of the relationships between contractual and relational governance, and the theoretical logic underlying the moderating effects remains fragmented" (Cao & Lumineau, 2015).

Partnerships die over een hoge mate van innovatie beschikken, scoren naast Governance ook hoog op competence en intentional trust. Norman (Norman, 2007) omschrijft 'competence trust' en intentional/goodwill trust' als volgt: Within the interorganizational literature, two critical types of trust in interfirm relationships are widely discussed. Competence-based trust is a belief in the other party's ability to perform. Goodwill trust is the extent to which a firm believes its partner intends to behave in a way that is beneficial to both the alliance and the focal firm (Norman, 2007)

"Goodwill trust has specifically been found to lower transaction costs and to curb opportunistic behavior in buyer-supplier relationships, thereby making more energy and resources available for absorbing and utilizing knowledge that can result in innovative outcomes" (Lane, Salk, Lyles 2001; Wang, Yeung, Zhang 2011) Dit geeft aan dat de kans op de adoptie van innovatie mogelijk groter is bij 'intentional trust'. Dat maakt 'intentional trust' een tweede belangrijke kritische succesfactor in het relationele realm. De reden hiervoor is dat bij de aanwezigheid van 'trust' beide partijen eerder geneigd zijn om naar elkaar te luisteren en over te gaan tot actie. Dit is de drijvende factor wat de kans op innovatieve ontwikkelingen groter maakt. "In the presence of competence trust, both parties are more likely to listen to each other, and absorb and take action on the information and knowledge received" (Levin and Cross, 2004)

Het is evident dat je als leverancier over competenties moet beschikken of deze competenties moet kunnen ontwikkelen om innovatieve technologie te kunnen leveren. In een partnership is 'competence trust' de derde kritische succesfactor. Volgens het onderzoek van van der Valk (van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016) zijn alle drie de factoren noodzakelijk om resultaten te maximaliseren. "the results show that different innovation outcomes require organizations to achieve in their relationships different threshold levels of contractual detail, goodwill trust, and competence trust. If any of these thresholds is not met, the innovation outcomes achieved will be lower" (van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016)

Het is belangrijk om alle drie kritische succesfactoren te meten en te besturen en daarmee ook de governance op het contractuele gedeelte te borgen. Een onderzoek van Cao en Lumineau (2014) geeft ook aan hoe belangrijk het is om zowel de contractuele als de relationele realm te borgen, deze hebben namelijk een positieve impact op elkaar: "the contractual and relational governance are positively related to each other, and both have positive impacts on relationship performance and satisfaction, providing strong evidence for the complementarity arguments" (Cao & Lumineau, 2015)

## **Bevindingen per deelvraag:**

### **Wat zijn de kritische succesfactoren in een partnership?**

In het onderzoek van (Mohr & Spekman, 1994) worden de volgende succesfactoren beschreven in een partnership:

- Commitment van beide partijen
- Afstemming over de scope, taken en verwachtingen
- Wederzijdse voordelen
- Trust

Uit o.a. het onderzoek van Seppänen blijkt dat 'trust' behoort tot één van de meest kritische succesfactoren. Trust blijkt een onmisbaar schakel in een effectief partnership. Dit onderzoek is vooral gericht op trust als kritische succesfactor. In een partnership gericht op innovatieve technologie is wederzijds trust belangrijk. Uit het onderzoek van (Nootboom, Berger, & Noorderhaven, 2002) wordt het verschil aangetoond tussen vertrouwen van één partij en wederzijds vertrouwen. Hetzelfde onderzoek toont ook aan dat trust onderverdeeld kan worden in vertrouwen in een organisatie en vertrouwen in een (sales)persoon. Om een volledig beeld te creëren zullen beide aspecten gemeten moeten worden.

Het onderzoek van Mayer (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) toont aan dat trust bestaat uit drie verschillende factoren:

- Ability, de mate competence trust tussen de partijen in een partnership
- Benevolence, de mate van intentional trust tussen de partijen in een partnership
- Integriteit, gaat vooral over het gedrag van mensen binnen een organisatie

### **Wat voegt een partnership of samenwerking in potentie toe aan de snelheid van adoptie van technologische veranderingen?**

Het doorvoeren van innovatieve technologie kunnen risico's aan vastzitten. Om innovatie te bereiken, is een bepaalde mate van aanpassingsvermogen van belang, het helpt een organisatie als er een hoge mate van adoptie te vinden is. Een conclusie is dat een partnership organisaties helpt om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en dus over een hoge mate van adoptie te beschikken. Door de hogere mate van 'adoptie' is het aannemelijk dat de snelheid van adoptie van de innovatieve technologieën omhooggaat bij een goed functionerend partnership.

### **Hoe belangrijk is "trust" daadwerkelijk als factor bij het bereiken van succes bij technologische adoptie in de setting van een samenwerkingsverband?**

De kritische succesfactoren zoals eerder benoemd zijn: Commitment van beide partijen, afstemming over de scope, taken en verwachtingen, wederzijdse voordelen en trust. Trust is één van de meest kritische succesfactoren in een partnership.

Een overtuigende conclusie is dat een hoge mate van 'trust' een positief effect heeft op een partnership. Een partnership voegt in potentie toe aan de snelheid van adoptie als het gaat om innovatieve technologieën. Wat het succes zou kunnen bevorderen bij technologische adoptie in een partnership, is over de competenties beschikken of de mogelijkheid hebben om deze competenties te ontwikkelen. In een partnership blijkt een mate van 'competence trust' zeer belangrijk. Naast 'competence trust' is 'intentional trust' tevens een onmisbaar schakel in een partnership gericht op innovatieve technologie. Deze vormen van 'trust' zijn kritische succesfactoren en niet weg te denken

als het gaat om het bereiken van succes bij technologische adoptie. Echter zijn er toch voorbeelden te benoemen waarbij beide partijen geen geloof meer hebben in de 'competence trust' en de 'intentional trust' terwijl dit in een eerder stadium wel aanwezig was. Het hebben van deze vormen van 'trust' alleen blijkt daarom niet altijd voldoende. 'Trust' is geen statisch begrip en kan groeien of krimpen gedurende een partnership. Het meten en besturen van 'trust' biedt een mogelijkheid om 'trust' te behouden en/of te verhogen met als doel een succesvoller partnership creëren. Een trust-kwaliteitscyclus kan mogelijk bijdragen

**Welke factoren zijn bepalend voor het meten van trust met als doel een partnership te kunnen besturen (eng: governance) met voornoemde technologische adoptie als hoofddoel?**

Bij een hoge mate van 'competence trust' is een organisatie vaak eerder bereid om te luisteren naar een IT-leverancier en over te gaan tot actie. 'Intentional trust' kan helpen om te bepalen of een partij innovatieve technologieën kan leveren. Echter blijkt uit het literatuuronderzoek dat naast 'intentional trust' en 'competence trust' nog een belangrijk element bepalend kan zijn voor meer succes, namelijk het contractueel vastleggen van gemaakte afspraken. Er is bij innovatie vaak een bepaalde mate van risico voor beide partijen in een partnership. Om de governance goed te kunnen borgen kan het helpen om de mogelijke risico's contractueel vast te leggen. Een conclusie is dat de combinatie van 'competence trust', 'intentional trust' en het contractueel vastleggen een positieve bijdrage leveren aan de mate van adoptie van technologische vernieuwingen in een partnership. Deze drie elementen zijn dus allen bepalend voor het vergroten van succes in een partnership gericht op innovatieve technologie, hieruit kan geconcludeerd worden dat 'competence trust', 'intentional trust' en het contractueel vastleggen van deze afspraken de kritische succesfactoren zijn voor een partnership gericht op innovatieve technologie.

Uitgaand van het onderzoek van Doney and Cannon zijn de volgende basis indicatoren goed te gebruiken om zowel het vertrouwen tussen personen als organisaties te meten:

- Betrouwbaarheid
- Voorspelbaarheid
- Eerlijkheid

Hetzelfde onderzoek van Doney et al. toont vijf elementen die zorgen voor betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid:

- Calculatieproces  
Vertrouwen in een goede prijs/kwaliteitsverhouding, inkoopervaring
- Voorspelbaarheid  
De mate van voorspelbaarheid tegenpartij, het vaststellen van doelen, transparantie
- Nakomen afspraken  
Delivery ervaring, kwaliteit dienstverlening, leveren maatwerk, expertise en macht van een salespersoon
- Intentional trust  
Punten zoals relatie, sympathie en frequentie contactmomenten kunnen de mate van intentional trust bepalen
- Bewezen trackrecord  
Mede bepaald door de reputatie en omvang van de leverancier en de duur van de relatie

Naast bovenstaande elementen, blijkt communicatie tevens zeer belangrijk voor een goed partnership. Uit het onderzoek van Mohr komen de volgende indicatoren naar voren als het gaat om het meten van een goed partnership:

- Kwaliteit van communiceren  
Hierbij zijn de volgende aspecten belangrijk: nauwkeurigheid, timing, adequaatheid en geloofwaardigheid van de uitgewisselde informatie.
- Het delen van informatie  
Hierbij is de mate van transparantie over vaak kritische, bedrijfseigen informatie van belang.
- Participatie  
Hierbij is de mate waarin partners zich houden aan de planning en het stellen van doelen.

Indien deze elementen in een trust-kwaliteitscyclus worden opgenomen, is er een mogelijkheid dat dit effect heeft op het verhogen van 'trust'.

## 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een hoge mate van 'competence trust', 'intentional trust' en de Governance op afspraken kan bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op innovatieve technologie. Uit het onderzoek van Van der Valk (van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016) blijkt dat bij een hogere mate van innovatie, meer 'competence trust' en 'intentional trust' nodig is voor succes. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat naast deze vormen van 'trust' het contractueel vastleggen van gemaakte afspraken het succes tevens vergroot. Bij een hoge mate van innovatie blijkt dat er ook een hoge mate van 'competence trust' en 'intentional trust' aanwezig is. Tevens is er een bepaalde mate van 'governance' aanwezig op de gemaakte afspraken.

Het is zeer aannemelijk dat wanneer 'trust' verhoogd zou worden, dit zou leiden tot een effectiever partnership en meer innovatieve technologie op IT-vlak. Het is echter een dynamische wereld waarin we leven, er zijn tal van voorbeelden te noemen waar 'trust' aanwezig was en daarna toch een flinke deuk oploopt. Recente voorbeelden van rechtszaken zijn IT-projecten die misgingen bij o.a. Vodafone, Leaseplan en Lidl. Deze voorbeelden tonen aan dat 'trust' een dynamisch begrip is, dat gedurende partnership verhoogd of verlaagd kan worden. Door een 'trust-kwaliteitscyclus in te zetten, kan 'trust' verhoogd worden. Een trust-kwaliteitscyclus is een krachtig tool dat kan helpen om op structurele wijze 'trust' te verhogen. Door te leren van eventuele fouten en nieuwe inzichten die opgedaan worden, kan 'trust' op structurele wijze gemeten en verbeterd worden. Een trust-kwaliteitscyclus is echter niet per definitie een middel om 'trust' te verhogen. Het is een tool dat ingezet kan worden om 'trust' te meten en verbeterplannen te creëren. Het is de taak aan de betrokken stakeholders om hier ook daadwerkelijk iets mee te doen.

Het is daarom een mogelijkheid dat een trust-kwaliteitscyclus kan bijdragen aan een effectiever partnership gericht op innovatieve technologie. Het is echter niet duidelijk hoe een effectieve trust-kwaliteitscyclus eruit moet zien in de geschetste context, hiervoor is vervolgonderzoek nodig. Het vervolgonderzoek zou meer inzicht moeten geven in de ontwerpdoelstellingen en ontwerpcriteria van een trust-kwaliteitscyclus. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de begrippen ontwerpdoelstellingen en ontwerpcriteria. De huidige onderzoeksvraag is aangescherpt om aan te sluiten bij het vervolgonderzoek:

### **Huidige Onderzoeksvraag:**

**In hoeverre kan een trust-kwaliteitscyclus bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

### **Aangescherpte onderzoeksvraag:**

**Welke ontwerpeisen kunnen aan een trust-kwaliteitscyclus gesteld worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

Het doel van het vervolgonderzoek is om meer inzicht te krijgen in de ontwerpeisen van een trust-kwaliteitscyclus. Door de ontwerpeisen van een 'trust-kwaliteitscyclus' specifiek te maken, zal meer inzicht verkregen worden in hoe een 'trust-kwaliteitscyclus' ingezet kan worden om 'trust' te meten en door middel van verbeterplannen 'trust' te verhogen, met als doel effectievere partnerships creëren die gericht zijn op innovatieve technologie op IT-vlak. Hierbij zal input nodig zijn van de betrokken stakeholders, aangezien zij de personen zullen zijn die met een 'trust-kwaliteitscyclus' zullen werken. Hiervoor is praktijkonderzoek nodig. Daarmee zal het vervolgonderzoek bestaan uit een gericht praktijkonderzoek om de ontwerpeisen te kunnen specificeren.

### 3. Methodologie

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

##### 3.1.1. Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in hoe een trust-kwaliteitscyclus gecreëerd kan worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat 'trust' kan bijdragen aan het effectiever maken van de samenwerkingsverbanden die gericht zijn op innovatieve technologie. Partnerships met een hoge mate van innovatie blijken over een hoge mate van 'trust' te beschikken. Een trust-kwaliteitscyclus kan helpen om 'trust' te kunnen meten en besturen met als doel effectievere partnerships creëren. Zoals in het literatuuronderzoek is aangegeven zijn er veel voorbeelden te noemen waarbij partnerships niet goed gaan. Een partnership met een lage mate van 'trust', blijkt over een lage mate te beschikken van adoptie van innovatieve technologie. Dat maakt dit een veldprobleem wat verbeterd moet worden. "Een veldprobleem is een situatie in de werkelijkheid die volgens belanghebbenden verbeterd kan of moet worden. Kennis over generieke oorzaken en oplossingen van veldproblemen, is kennis die gebruikt kan worden als instrument om een betere wereld te realiseren." (Andriessen & Aken, 2011). Om dit veldprobleem op te lossen door het gebruik van een trust-kwaliteitscyclus, is meer inzicht nodig in de ontwerpeisen van de trust-kwaliteitscyclus.

'Trust' in een partnership is iets wat wordt ervaren door mensen en niet door machines. "Het gedrag van een machine is vaak te berekenen, dit geldt echter niet voor menselijk gedrag. Het doen van uitspraken over toekomstig menselijk handelen is een zaak van beoordelen." (Andriessen & Aken, 2011). In een trust-kwaliteitscyclus kan dit menselijk gedrag beoordeeld worden met als doel het verhogen van 'trust' voor een effectiever partnership. Menselijk gedrag kan moeilijk voorspeld worden, een trust-kwaliteitscyclus zal het gedrag van de betrokken stakeholders niet kunnen voorspellen. Het is echter wel het doel om een trust-kwaliteitscyclus te ontwerpen die generieke oplossingen kan bieden om 'trust' te verhogen.

##### 3.1.2. Benodigde informatie per deelvraag

###### **- Welke stakeholders zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus?**

Bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus is het zeer belangrijk om de stakeholders hierbij te betrekken, aangezien zij de trust-kwaliteitscyclus gaan gebruiken. Verschillende onderzoeken waaronder het onderzoek van Freeman tonen aan hoe belangrijk stakeholders zijn: "Taking a stakeholder approach to CSR means we have to focus on integration across stakeholders and on practical managerial solutions that create value for customers, employees, suppliers, communities and financiers." (Freeman & Velamuri, A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility., 2006) Om te bepalen welke stakeholders belangrijk zijn bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus is een stakeholderanalyse nodig. Hierbij zullen alle stakeholders in kaart worden gebracht, om vervolgens te bepalen welke stakeholders belangrijk voor het ontwikkelen van de trust-kwaliteitscyclus. Het voordeel hiervan is dat er geen stakeholders over het hoofd worden

gezien, die belangrijk kunnen zijn. Daarnaast is uit de literatuurstudie gebleken dat in een partnership wederzijds vertrouwen belangrijk is. Om die reden zal de stakeholderanalyse gebeuren onder zowel de klant als IT-leverancier. Hierbij is het tevens de vraag welke methode het beste gebruikt kan worden om de belangrijkste stakeholders te bepalen.

#### **- Wat zijn de bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus?**

Om met grote zekerheid de impact te kunnen vastleggen van de trust-kwaliteitscyclus, op de mate van technologie in een partnership, is een volledig werkend trust-kwaliteitscyclus nodig. Hierbij zijn de bepalende factoren nodig om een volledig werkend trust-kwaliteitscyclus te creëren. Met de bepalende factoren kunnen de ontwerpdoelstellingen worden bepaald.

Uit het literatuuronderzoek zijn 'intentional trust' en 'competence trust' naar voren gekomen als bepalende factoren voor 'trust'. In hoofdstuk 2 van de literatuurstudie worden deze factoren verder omschreven. Deze factoren zullen de basis vormen voor de ontwerpdoelstellingen van een 'trust-kwaliteitscyclus'. Het voordeel hiervan is dat de 'trust-kwaliteitscyclus' gebaseerd is op eerder wetenschappelijk onderzoek. Uit het literatuuronderzoek zullen alle bepalende factoren beschreven moeten worden die uiteindelijk de mate van 'intentional trust' en 'competence trust' bepalen. Echter zijn deze factoren nog niet eerder gebruikt in een 'trust-kwaliteitscyclus. In het veldonderzoek zullen deze factoren getoetst worden bij de betrokken stakeholders.

#### **- Wat zijn de ontwerpdoelstellingen en -criteria voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus?**

Voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus zal bepaald moeten worden aan welke eisen dit moet voldoen. Om de eisen voor het ontwerp te bepalen is ontwerpgericht onderzoek nodig.

"Ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek richt zich op generieke kennis ten behoeve van een generiek veldprobleem." (Andriessen & Aken, 2011) Uit het literatuuronderzoek zijn de bepalende factoren terug te vinden die de basis vormen voor het ontwerp van een trust-kwaliteitscyclus. Naast het literatuuronderzoek is ook veldonderzoek nodig. Het is hierbij nodig om te bepalen welke eisen de betrokken stakeholders stellen aan een trust-kwaliteitscyclus. Daarnaast is het tevens belangrijk om te bepalen hoe de stakeholders een 'trust-kwaliteitscyclus' willen gebruiken. Dit zijn open vragen die in een veldonderzoek, aan de hand van diepte-interviews met de stakeholders achterhaald kunnen worden. Hierbij zullen de ontwerpdoelstellingen uitgediept worden om te bepalen wat de exacte ontwerpcriteria zijn voor een trust-kwaliteitscyclus. Het ontwerp zal volgens de ontwerpmethodologie ontwikkeld worden.

### **3.1.3. Mogelijke methodes per deelvraag**

#### **- Welke stakeholders zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus?**

Om te bepalen wie de belangrijkste stakeholders zijn de volgende methodes mogelijk:

- Stakeholder Salience Model (analyse op macht, legitimiteit en urgentie)
- Mendelow's power/interest matrix (Analyse op invloed en belang)
- Stakeholder Engagement Assessment Matrix (level van support voor een project)

### **- Wat zijn de bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus?**

Uit de literatuurstudie zijn een aantal criteria naar voren gekomen, die uiteindelijk de mate van 'trust' vormen. Deze factoren vormen daarmee de bouwstenen voor de mate van 'trust'. Een voorbeeld hiervan is dat bijvoorbeeld het delen van informatie de mate van transparantie bepaald, de mate van transparantie bepaald de betrouwbaarheid en daarmee de 'intentional trust'. Zo zijn er verschillende bouwstenen die het fundament vormen voor de hoogste bouwsteen in de piramide: 'trust'. Is het mogelijk om deze bepalende factoren in een hiërarchische vorm weer te geven? Hier is geen literatuur over gevonden. Echter zijn de bepalende factoren wel terug te vinden in het literatuuronderzoek. Om 'trust' weer te geven in een hiërarchische vorm, met 'trust' als hoogste bouwsteen, daaronder 'intentional trust' en 'competence trust'. Er zijn ook weer bepalende factoren voor 'intentional trust' zoals de mate van betrouwbaarheid en eerlijkheid. Uit de literatuur is er geen standaard model dat gebruikt kan worden om de bepalende factoren weer te geven. Echter, door de bepalende factoren van 'trust' te visualiseren, kan het begrip 'trust' meer tastbaar gemaakt worden. Dit zou op de volgende manieren weergegeven worden:

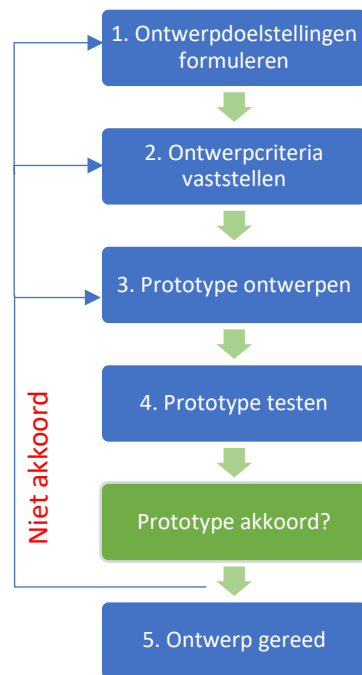
- Organogram; door de bepalende factoren in een organogram te plaatsen kunnen alle bepalende factoren uit het literatuuronderzoek op een hiërarchische wijze weergegeven worden
- Piramidemodel; 'trust' is de hoogste bouwsteen van de piramide. De bouwstenen daaronder worden gevisualiseerd worden als 'intentional trust' en 'competence trust'. Daaronder staan weer bouwstenen die bepalende factoren weergeven van 'intentional trust' en 'competence trust'

### **- Wat zijn de ontwerpdoelstellingen en -criteria voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus?**

Om met grote zekerheid de impact te kunnen vaststellen van de trust-kwaliteitscyclus op de mate van technologie, is een volledig werkend trust-kwaliteitscyclus nodig. Om een volledig ontwerp volgens de ontwerpmethodologie te ontwikkelen zijn de volgende stappen nodig:

1. Ontwerpdoelstellingen formuleren:  
De eerste stap is vaststellen van de ontwerpdoelstellingen. De ontwerpdoelstellingen geven richting aan het eindproduct; een trust-kwaliteitscyclus. Om de ontwerpdoelstellingen vast te stellen zal duidelijk gemaakt moeten worden wie de betrokken stakeholders zijn en welke factoren gemeten en verhoogd moeten worden.
2. Ontwerpcriteria vaststellen  
In deze stap worden de ontwerpcriteria vastgesteld. De ontwerpcriteria worden vastgesteld na veldonderzoek onder de belangrijkste stakeholders (stap 1). Met het veldonderzoek worden de ontwerpcriteria geoperationaliseerd. Daarnaast zullen de ontwerpcriteria ook meetbaar gemaakt moeten worden. Informatie over de elementen die 'trust' kunnen verhogen zijn terug te vinden in het literatuuronderzoek. Deze informatie zal gebruikt kunnen worden voor het bepalen van de ontwerpdoelstellingen.
3. Prototype ontwerpen  
Aan de hand van de ontwerpdoelstellingen en ontwerpcriteria zal een eerste prototype worden ontworpen.





Figuur 6: Ontwerpmodel voor ontwerpgericht onderzoek

#### 4. Prototype testen

Het prototype wordt in deze fase getest op basis van één of meerdere praktijksituaties. Er wordt getest of de trust-kwaliteitscyclus bijdraagt aan de van tevoren bepaalde ontwerpdoelstellingen. In de praktijk zou dit betekenen dat het effect van een trust-kwaliteitscyclus getest wordt over een x-periode, in een partnership gericht op technologische innovatie op IT-vlak. Dit vergt een zeer grote en langdurige inspanning. Helaas is voor dit afstudeerveldonderzoek beperkt tijd beschikbaar.

#### 5. Ontwerp gereed

Een trust-kwaliteitscyclus zal waarschijnlijk in meerdere cycli doorlopen moeten worden. Het ontwerp zal getoetst moeten worden aan de hand van de ontwerpdoelstellingen en feedback van de stakeholders om vervolgens weer een verbeterde versie te ontwikkelen. Helaas zal dit vanwege de grote en langdurige inspanning zoals benoemd is in stap 4 niet haalbaar.

Om de ontwerpcriteria en ontwerpdoelstellingen vast te stellen is veldonderzoek nodig. Hierbij zijn de volgende methodes mogelijk:

#### - Veldonderzoek om ontwerpdoelstellingen te bepalen

De bepalende factoren vormen de basis voor de 'trust-kwaliteitscyclus. Echter, om te bepalen welke bepalende factoren door de betrokken stakeholders als meest belangrijk worden ervaren, is er veldonderzoek nodig. Door het gebruik van wegingsfactoren kunnen de stakeholders aangeven hoe belangrijk de verschillende factoren zijn om de mate van 'trust' te bepalen. Hier zijn de volgende mogelijkheden voor:

- Scoringsmatrix;

Bij een scoringsmatrix worden alle criteria beoordeeld in een schaal van minst belangrijk tot meeste belangrijk in een schaal van 1 t/m 5. Indien er criteria zijn die belangrijker geacht worden ten opzichte van de andere criteria, kunnen deze criteria met een wegingsfactor vermenigvuldigd worden.

	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Totaal
Wegingsfactor	2	1	3	1	
Criteria 1	$2*1=2$	$1*4=4$	$3*2=6$	$1*5=5$	17
Criteria 2	$2*3=6$	$1*5=5$	$3*3=9$	$1*3=3$	23
Criteria 3	$2*1=2$	$1*4=4$	$3*2=6$	$1*3=3$	15

Figuur 7: voorbeeld scoringsmatrix

- Analytisch Hiërarchisch Proces (AHP);

AHP is een beslissingshulpmiddel dat is ontwikkeld door T. Saaty (1977, 1980, 1988, 1995). Om de wegingsfactoren te bepalen wordt ieder criteria in een matrix gewogen tegenover de andere criteria. Door aan alle wegingen een waarde te hangen, kan de eindscore berekend worden. Hiermee is dan op een wiskundige en psychologische wijze bepaald worden welke criteria het meest belangrijk zijn.

	Techniek	Prijs	Onderhoud	Beveiliging	Som + 1	Gunning
Techniek		1	1	1	4	40%
Prijs	0		0	0	1	10%
Onderhoud	0	1		0,5	2,5	25%
Beveiliging	0	1	0,5		2,5	25%

Figuur 8: Eenvoudige variant AHP-methode (Dorth & Schut, 2012)

- Fuzzy set controller (gecodeerd controlesysteem)

Definitie Fuzzy set controller: "A fuzzy set controller can be seen as a part of a cybernetic control system. Although, the input signals are crisp, the reasoning behind the mechanism to acquire a control output signal (the so called consequent) uses qualitative entities that use a simple rule based reasoning scheme to produce one or more output signals." (H. Martin 2018)

- **Veldonderzoek om ontwerpcriteria te bepalen**

Voor het veldonderzoek zijn de volgende methodes mogelijk:

- **Kwantitatief onderzoek:**
  - Enquête
  - Gestructureerd interview
- **Kwalitatief onderzoek:**
  - Gestructureerd interview

- Semigestructureerd interview
- Ongestructureerd interview

### 3.1.4. Selectie van de methodes per deelvraag

Uit de bovenstaande methodes is per onderdeel een keuze gemaakt welke het beste past in de deze context. Hieronder staat per onderdeel omschreven waarom voor een bepaalde methode gekozen is:

#### - Welke stakeholders zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus?

Sinds de eerste onderzoeken van Freeman in 1984 is er veel geschreven over de rol van stakeholders. Freeman heeft de volgende definitie van een stakeholder: “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984) De definitie van Freeman geeft inzicht in wie stakeholders zijn, echter om een selectie te maken van stakeholders, is het belangrijk om stakeholders te kunnen categoriseren.

In het boek ‘Exploring Corporate Strategy’ omschrijft (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) Mendelow’s power/interest matrix op de volgende manier: “It describes the context within which a strategy might be pursued by classifying stakeholders in relation to the power they hold and the extent to which they are likely to show interest in supporting or opposing a particular strategy” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

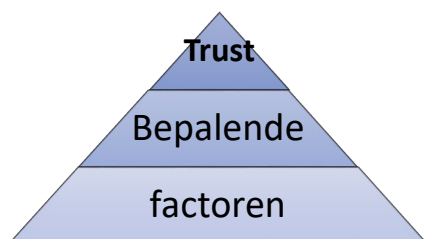
De power/interest matrix geeft inzicht in hoe geïnteresseerd iedere stakeholder is om zijn verwachtingen uit te dragen ten aanzien de doelstellingen of keuzestrategie. Daarnaast laat de matrix ook zien of de stakeholder ook de macht heeft om dit te doen. Dat maakt deze matrix uitermate geschikt om te bepalen welke stakeholders invloed zouden moeten hebben om een trust-kwaliteitscyclus te creëren.



Figuur 9: Mendelow's power/interest matrix

### - Wat zijn de bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus?

“Trust is very much associated with an individual mental state and is therefore considered a subjective factor that cannot be measured objectively and could be interpreted as “vague”.” (H. Martin 2018) Zoals ook in hoofdstuk 2 besproken, is ‘trust’ in de praktijk moeilijk om objectief te meten. Echter, zijn er volgens Schnackenberg drie componenten waaruit ‘trust’ opgebouwd is: transparantie, accuraatheid en helderheid. “according to Schnackenberg (Schnackenberg, 2014) “transparency” roughly consists of three components, namely, disclosure, accuracy and clarity. (H. Martin 2018) Dit geeft aan dat ‘trust’ opgebouwd is uit o.a. transparantie. Transparantie heeft bepalende factoren, namelijk: openheid, nauwkeurigheid en duidelijkheid. Om alle bepalende factoren uit literatuur visueel weer te geven is de keuze gevallen op een ‘piramidemodel’. In een ‘piramidemodel’ kan trust weergegeven worden als bovenste bouwsteen. Daaronder staan de bouwstenen: ‘intentional trust’ en ‘competence trust’. Daaronder staan bouwstenen die bepalende factoren zijn voor ‘intentional trust’.



Figuur 10: voorbeeld ‘piramidemodel’

### - Wat zijn de ontwerpdoelstellingen en -criteria voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus?

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag, zullen stap 1 en 2 doorlopen moeten worden van de ontwerpmethodologie. Het prototype ontwerpen en testen, is niet nodig om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Daarnaast zal dit ook niet mogelijk zijn, gezien de beperkte tijd en middelen in dit afstudeeronderzoek.

#### 1. Ontwerpdoelstellingen formuleren:

De bepalende factoren zoals hierboven omschreven, zullen de basis vormen voor de ontwerpdoelstellingen van de ‘trust-kwaliteitscyclus’. Echter zal er wel zichtbaar gemaakt moeten worden hoe bepalend deze factoren zijn voor de stakeholders als het gaat om ‘trust’. “transparency” roughly consists of three components, namely, disclosure, accuracy and clarity. While it makes sense to construct Likert scales for these three individual components, no consistent conceptual guidelines are available to combine those to an overall measurement of “transparency”.” (H. Martin 2018) Er zijn dus geen standaard conceptuele richtlijnen beschikbaar die bepalen hoe de verschillende componenten een algemene meting kunnen weergeven van ‘trust’. Door het gebruik van een eenvoudige variant AHP-methode kan per stakeholder duidelijk gemaakt worden hoe zwaar de verschillende elementen wegen ten opzichte van elkaar voor de betrokken stakeholder. Dit geeft een psychologische en wiskundige weergave van de waarde van de verschillende elementen. Hiermee kunnen de ontwerpdoelstellingen duidelijk gemaakt worden voor een ‘trust-kwaliteitscyclus’. De betrokken stakeholders kunnen middels het AHP-model op een specifieke manier aangeven welke factoren zij bepalend en minder relevant vinden als het gaat om de mate van ‘trust’. Echter, zal er nog wel getoetst worden of de betrokken stakeholders graag willen werken

met het AHP-model. Dit is van essentieel belang aangezien deze stakeholders er uiteindelijk mee gaan werken.

## 2. Ontwerpcriteria vaststellen

In deze stap worden de ontwerpcriteria vastgesteld. De stakeholders uit de stakeholderanalyse spelen een zeer belangrijke rol bij het bepalen van de ontwerpcriteria. De ontwerpcriteria zullen aan de hand van informatie van de stakeholders van de klant en IT-leverancier bepaald gaan worden. Hierbij is doorvragen belangrijk om te achterhalen waarom een stakeholder bepaalde criteria wel of niet belangrijk vindt. Om die reden is voor dit kwalitatief onderzoek gekozen voor een semigestructureerd interview. Als belangrijkste topics is gekozen voor:

- De kritische succesfactoren die 'trust' vormen; deze factoren vormen de basis de trust-kwaliteitscyclus. Tevens kunnen de factoren van de stakeholders vergelijkt worden met de kritische succesfactoren uit de literatuurstudie
- Eigen ervaringen betreft partnerships; op deze topic kan doorgevraagd worden om een beeld te creëren hoe de stakeholders over partnerships denken
- De balans tussen klant en leverancier; Uit de literatuur blijkt dat 'trust' wederzijds moet zijn, hierbij kan de visie getoetst worden van stakeholders hierop
- Ervaringen over betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid; deze factoren vormen de basis van 'trust', het is daarom belangrijk om te achterhalen hoe de stakeholders dit ervaren
- Innovatie en partnerships; dit is een belangrijke topic om te begrijpen hoe stakeholders partnerships ervaren als het voornaamste doel innovatie is
- 'Trust' op basis van gevoel; 'trust' wordt weleens gekoppeld aan een onderbuikgevoel. Hoe ervaren de betrokken stakeholders dit in een partnership.
- Het meten van 'trust' in een partnership; in hoeverre zien stakeholders 'trust' als iets wat meetbaar is.

## 3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

### Benodigde gegevens

Zoals omschreven in het onderzoek van (Mohr & Spekman, 1994) zijn beide partijen verantwoordelijk voor een effectief partnership. Het is daarom belangrijk om stakeholders te betrekken vanuit zowel de klant als leverancier. Om die reden wordt het veldonderzoek gehouden onder stakeholders bij zowel de klant als leverancier.

De bepalende factoren voor 'trust' zullen de basis vormen de basis voor een 'trust-kwaliteitscyclus'. Het veldonderzoek onder de betrokken stakeholders zal moeten bepalen hoe belangrijk de stakeholders deze factoren vinden. Aan de hand van de uitkomsten zullen de ontwerpcriteria gevormd kunnen worden. In tabel 2 staat een overzicht van deze factoren onder kolom 'benodigd'. In kolom 'bron' staat omschreven waar deze informatie opgehaald kan worden.

Benodigd	Bron	Hoe
Stakeholderanalyse	Stakeholders van één klant en één IT-leverancier	Stakeholder power/interest matrix
Bepalende factoren voor een 'trust-kwaliteitscyclus'	2 Stakeholders bij een IT-leverancier en 3 klant relaties op strategisch, tactisch of operationeel niveau (eis:	De factoren die de mate van 'trust' bepalen, worden verder uitgediept. Door dit visueel te

	IT-klant/leveranciersrelatie gericht op Technologische vernieuwing)	<p>maken in de vorm van een piramidemodel met 'trust' als hoogste bouwsteen, kunnen de onderliggende factoren 'competence' en 'intentional trust' verder uitgekristalliseerd worden naar transparantie, accuraatheid en helderheid. Om deze factoren vervolgens wederom uit te diepen.</p>
Ontwerpdoelstellingen	Hoofdstuk 2 uit het literatuuronderzoek	<p>De bepalende factoren voor 'trust' vormen de basis voor een 'trust-kwaliteitscyclus'. Door deze factoren te toetsen aan de hand van de AHP-methode, zal bepaald worden hoe bepalend de betrokken stakeholders deze factoren vinden in een 'trust-kwaliteitscyclus'. Hierbij zal tevens getoetst worden of de stakeholders de AHP-methode een geschikte tool vinden.</p>
Ontwerpcriteria	2 Stakeholders bij een IT-leverancier en 3 klant relaties op strategisch, tactisch of operationeel niveau (eis: IT-klant/leveranciersrelatie gericht op Technologische vernieuwing)	<p>Het houden van een Semigestructureerd diepte-interview met de volgende topics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De kritische succesfactoren die 'trust' vormen</li> <li>- Eigen ervaringen betreft partnerships</li> <li>- De balans tussen klant en leverancier</li> <li>- Ervaringen over betrouwbaarheid</li> <li>- Innovatie en partnerships</li> <li>- 'Trust' op basis van gevoel</li> <li>- Het meten van 'trust' in een partnership</li> </ul>

Tabel 2: Veldonderzoek beschrijving

Zoals eerder omschreven, worden stakeholders geïnterviewd van zowel klant, als leverancier. Door gebruik te maken van de 'power/interest matrix' worden alleen stakeholders geïnterviewd die een hoge mate van interesse en macht hebben. Iedere geïnterviewde stakeholder wordt gezien als een onderzoekseenheid. Zoals in bovenstaand tabel aangegeven, is een eis dat de geïnterviewde een IT-

klant/leveranciersrelatie heeft op strategisch, tactisch of operationeel niveau. De relatie moet gericht zijn op Technologische vernieuwing.

Het interview gebeurt in de vorm van een semigestructureerd interview. Het doorvragen is hierbij belangrijk om te achterhalen waarom stakeholders een bepaalde mening hebben. Hierbij worden de benoemde topics uit tabel 2 wel gebruikt als leidraad, hierdoor wordt de kans vergroot dat in de beperkte tijd toch alle belangrijke onderdelen behandeld worden om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Indien mogelijk gebeurt dit face-to-face, vanwege de beperkingen gedurende de Covid-19 pandemie bestaat de mogelijkheid dat dit geen fysieke meeting zal worden. In dat geval worden de interviews afgenomen met behulp van MS Teams of Skype. Deze interviews worden tevens opgenomen. Een semigestructureerd interview biedt de mogelijkheid om te kunnen doorvragen op de benoemde topics.

Omdat er verschillende stakeholders (onderzoekseenheden) geïnterviewd worden bij een klant en IT-leverancier, kunnen de antwoorden tussen de verschillende geïnterviewden vergeleken worden. Op deze manier kunnen de overeenkomsten en eventuele tegenstrijdigheden worden vergeleken per topic.

### 3.3. Gegevensanalyse

#### **Stakeholderanalyse:**

In Mendelow's power/interest matrix worden stakeholders geanalyseerd op macht en interesse voor creëren van een trust-kwaliteitscyclus. Dit gebeurt op alle belanghebbenden in een partnership. Het voordeel hiervan is dat de belangrijkste stakeholders betrokken zijn, en dat er geen stakeholders over het hoofd worden gezien. De analyse zal gebeuren op basis van functietitel en een 1 op 1 gesprek met de betrokken stakeholders. Het gesprek moet voorkomen dat er aannames gedaan worden op basis van enkel een functietitel.

#### **Kwalitatief onderzoek:**

De diepte-interviews zullen worden afgenomen in de vorm van een semigestructureerd interview. Dit zullen allen open vragen worden met de mogelijkheid om door te vragen. Een enkel interview zal ongeveer een uur duren. De interviews worden opgenomen en daarna volledig getranscribeerd. Deze manier van werken zal meer tijd in beslag nemen, uitgaande van eigen ervaring, zal het transcriberen van een interview gemiddeld acht uur in beslag nemen. Echter biedt dit wel de mogelijkheid voor de interviewer om tijdens het interview volledig te concentreren op het doorvragen en de juiste informatie te verkrijgen. Na het transcriberen, worden de interviews verder geanalyseerd door de belangrijke en relevante uitspraken te segmenteren in de verschillende topics. Antwoorden met dezelfde segmentaties kunnen vergeleken worden met de antwoorden van andere stakeholders om zo eenvoudiger conclusies te trekken uit het interview. Het diepte-interview zal daarnaast ook gebruikt worden om te toetsen welk meetinstrument de stakeholders prefereren om te gebruiken.

#### **Kwantitatief onderzoek:**

De ontwerpdoelstellingen zullen concreter worden gemaakt door de verschillende bepalende

factoren van 'trust' door de stakeholders te laten toetsen met de eenvoudige variant AHP-methode. Met behulp van deze methode kan achterhaald worden hoe belangrijk de verschillende stakeholders deze factoren vinden. De verschillende factoren zullen per stakeholder gerangschikt worden van meest belangrijke factor, naar minst belangrijke factor. De resultaten zullen vervolgens vergeleken worden tussen de verschillende stakeholders om de verschillen te analyseren.

### 3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

"De geloofwaardigheid van het onderzoek wordt bepaald door validiteit en betrouwbaarheid" (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015).

#### **Validiteit**

De personen die worden geïnterviewd zullen aan de eis moeten voldoen dat zij een IT-klant/leveranciersrelatie op strategisch, tactisch of operationeel niveau hebben. Een tweede eis is dat de IT-klant/leveranciersrelatie gericht moet zijn op technologische vernieuwing. Alle personen komen uit Nederland, dit verlaagt de kans dat culturele verschillen een rol kunnen spelen in de uitkomst van het onderzoek.

Door verschillende stakeholders per klant of IT-leverancier te interviewen kunnen resultaten vergeleken worden onder de verschillende stakeholders. Eventuele tegenstrijdigheden kunnen verder onderzocht worden. Hiermee wordt de interne validiteit verhoogd.

Er is voor kwalitatief onderzoek echter geen vaste formule om te bepalen hoeveel onderzoekseenheden er minimaal geïnterviewd moeten worden. "Sampling procedures in qualitative research are not so rigidly prescribed as in quantitative studies. This flexibility in sampling, however, may be confusing for some researchers and mistakes may be made." (Coyne, 1997) Echter, 'purposive sampling', oftewel doelgericht selecteren van onderzoekseenheden kan hierbij uitkomst bieden. "According to Patton (1990), the 'logic and power of purposeful sampling lies in selecting information-rich cases for study in depth.'" (Coyne, 1997) In hetzelfde onderzoek van Coyne geeft zij aan dat door gebruik te maken van 'purposive sampling' er doelgericht, veel informatie ingewonnen kan worden over een bepaald onderwerp. Een kwalitatief onderzoek richt zich nu eenmaal op kleinere groepen en soms zelfs een enkel onderzoekseenheid. Dat betekent echter niet dat er helemaal geen 'sampling strategie' bepaald moet worden of gekozen moet worden voor een enkel onderzoekseenheid: "Distinctions between sampling strategies may be helpful for the neophyte researcher, but conforming to those arbitrary distinctions may not be helpful for the purpose of the qualitative study. This does not preclude discussion and justification regarding the usefulness of the sampling strategy for the study but slavish adherence to a single sampling strategy should be avoided if it does not serve the purpose of the study." (Coyne, 1997)

Met behulp van de stakeholderanalyse kan bepaald worden welke stakeholders het belangrijkste zijn om de ontwerpdoelstellingen en -criteria te bepalen. Dit bij zowel de klant als leverancier.

#### **Betrouwbaarheid**

"Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin dataverzamelingstechnieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden" (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015).

De interviews worden opgenomen en volledig getranscribeerd. Door de interviews op te nemen, kunnen deze altijd herleid worden. Na het afronden van dit onderzoek worden de opnames



verwijderd om de privacy te waarborgen van de deelnemers. Na het verwijderen van de opnames zullen de geanonimiseerde transcripten beschikbaar blijven om de uitkomsten te herleiden. Door het transcriberen van de opnames, is het gemakkelijker om onderwerpen te segmenteren en de uitkomsten te vergelijken tussen de verschillende stakeholders.

### **Beperkingen onderzoek**

Uit onderzoek van (D.B. Baarda, 2001) blijkt dat de omgeving waarin het interview wordt afgenomen en de invloed van de interviewer zelf, het interview nadelig kunnen beïnvloeden. Vanwege de huidige pandemie kunnen de interviews niet fysiek worden afgenomen, daarom zal dit via MS Teams of Skype gebeuren. Dit zorgt voor een verandering in de omgeving van het interview, het is niet duidelijk welk effect dit zal hebben op het interview en de rol van de onderzoeker. De uitkomst van de diepte-interviews spelen een belangrijke rol in de uitkomst van dit onderzoek, dit zou een beperking kunnen zijn in dit onderzoek. Dit afstudeeronderzoek wordt gedaan in een beperkt tijdsblok, om die reden kunnen niet alle belangrijke stakeholders onderzocht worden. Dit zou een beperking kunnen vormen van dit onderzoek.

Een andere belangrijke beperking van dit onderzoek is dat het ontworpen prototype van de trust-kwaliteitscyclus niet in praktijk getest wordt. Omdat het prototype over een lange periode getest moet worden om het effect te meten op het effectiever maken van een partnership, is dit helaas niet mogelijk in dit afstudeeronderzoek. Daarnaast is het ook zeer waarschijnlijk dat het prototype na het testen in het ontwerp aangepast wordt. Op deze manier kan een definitieve versie ontwikkeld worden.

### **Ethische verantwoordelijkheid**

Alle respondenten zullen vrijwillig meedoen aan dit onderzoek. Om de privacy van de respondenten te respecteren zal vertrouwelijkheid van de data gegarandeerd moeten worden. De interviews worden zo snel mogelijk getranscribeerd. De transcripten worden vervolgens geanonimiseerd. Om de veiligheid van de data te garanderen voor de respondenten worden de originele geluidsbestanden achteraf verwijderd. De respondenten worden vooraf hierover ingelicht en doen vrijwillig mee als zij hiermee instemmen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van dit onderzoek beschreven en vergeleken met de geplande aanpak. Tevens staan de resultaten in dit hoofdstuk verwerkt.

### 4.1. Stakeholderanalyse

Zoals beschreven in paragraaf 3.4 is gebruik gemaakt van ‘purposive sampling’. Hiervoor is een stakeholderanalyse nodig. Met de stakeholderanalyse wordt bepaald welke stakeholders invloed hebben op het bepalen van de ontwerpcriteria. In het onderzoek van Coyne wordt de volgende theorie van Sanderlowski omschreven: “Sanderlowski views all sampling in qualitative research as purposeful and suggests three different kinds of purposeful sampling: maximum variation, phenomenal variation and theoretical variation.” (Coyne, 1997) Uit de stakeholderanalyse zoals hieronder omschreven zijn de volgende stakeholders naar voren gekomen:

In hoofdstuk 3 ‘Methodologie’, is bepaald dat de power/interest matrix een uitermate geschikte tool is om een kwaliteits-cyclus te creëren. In de praktijk is dit ook gebleken. Zoals beschreven in hoofdstuk 3 geeft de power/interest matrix inzicht in hoe geïnteresseerd iedere stakeholder is om zijn verwachtingen uit te dragen ten aanzien de doelstellingen of keuzestrategie. Daarnaast laat de matrix ook zien of de stakeholder ook de macht heeft om dit te doen. Er is gesproken met verschillende stakeholders om uiteindelijk te bepalen welke stakeholders een hoge mate van invloed en belang hebben.

- Identificeren stakeholders

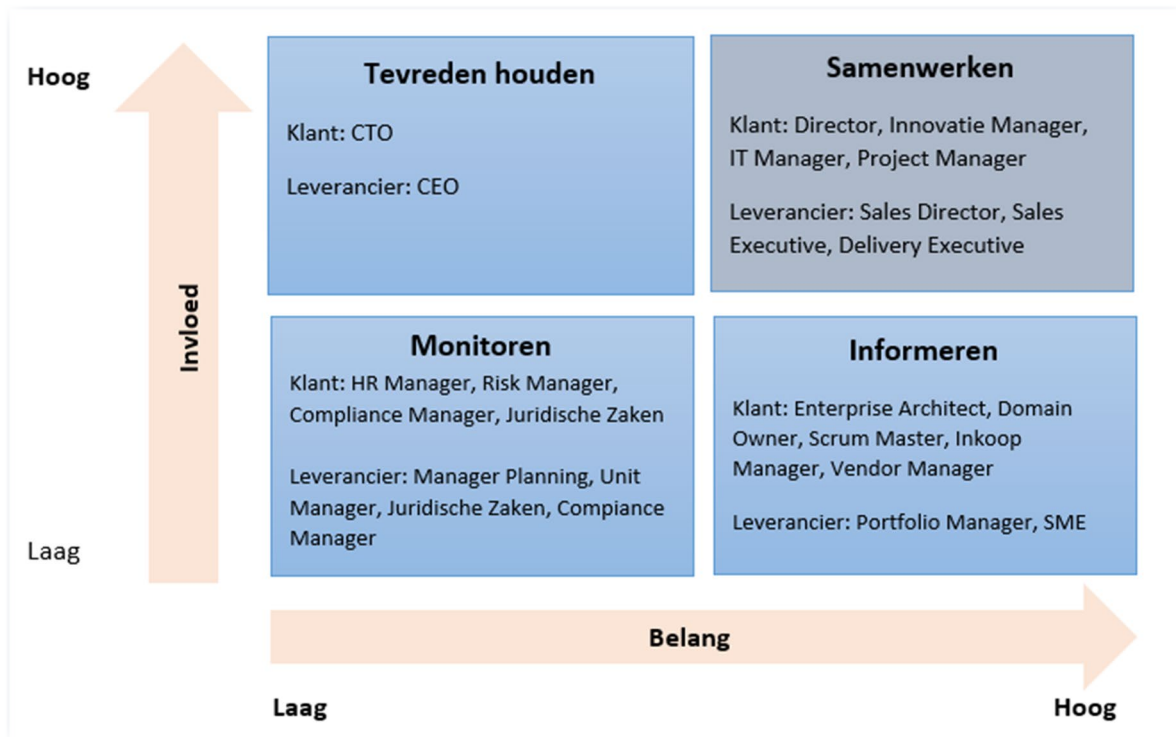
Er is uitgegaan van een klant en leverancier. De volgende stakeholders zijn betrokken bij een partnership gericht op innovatieve technologie:

Klant: CTO, Director, Enterprise Architect, Innovatie manager, IT Manager, Project manager, Domain Owner, Scrum master, HR Manager, Inkoop manager, Vendor Manager, Risk Manager, Compliance Manager, Juridische Zaken

Leverancier: CEO, Sales Director, Sales Executive, Delivery Executive, Portfolio Manager, Subject Matter Expert (SME), Manager planning, Unit Manager, Juridische Zaken, Compliance Manager

- Categoriseren stakeholders

In onderstaande matrix (figuur 11) zijn de verschillende stakeholders gecategoriseerd in de mate van invloed en belang.



Figuur 11: Mendelow's power/interest matrix per stakeholder

Hieruit blijkt dat de lagen op C-Level veel invloed hebben, echter hebben zij minder belangstelling in het bijhouden van een trust-kwaliteitscyclus. Dit laten ze vooral over aan de betrokken Managers in de laag eronder in de hiërarchie. Stakeholders die met name een faciliterende rol hebben zoals een HR Manager en Manager Planning moeten vooral gemonitord worden. Betrokken stakeholders zoals een Enterprise Architect en een Portfolio Manager tonen een hoge mate van interesse, echter hebben zij minder invloed in de mate van 'trust' in het partnership.

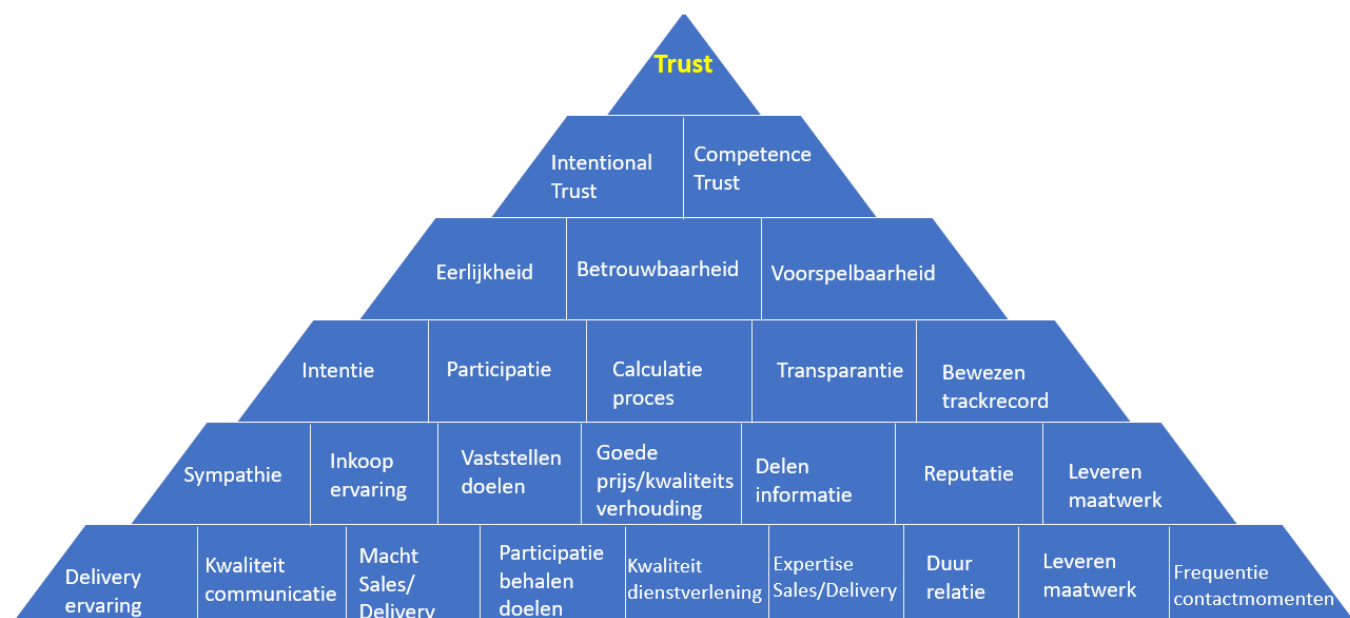
- **Beantwoording deelvraag 1: Welke stakeholders zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een trust-kwaliteitscyclus?**

De volgende stakeholders tonen een hoge mate van belang/interesse en invloed"

- Klant: Director, Innovatie Manager, IT Manager, Project Manager
- Leverancier: Sales Director, Sales Executive, Delivery Executive

## 4.2. bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus

Een trust-kwaliteitscyclus is een tool die gaat helpen om 'trust' meetbaar te maken en de kwaliteit van 'trust' als geheel te verbeteren. 'Trust' is een dynamisch begrip en bestaat uit meerdere elementen die uiteindelijk 'trust' bepalen. In onderstaand model is aan de hand van het onderzoek van o.a. (Doney & Cannon, 1997) het begrip 'trust' steeds verder uitgediept. 'Trust' is onderverdeeld in 'intentional trust' en 'competence trust'. Bepalende factoren hiervoor worden gevormd door eerlijkheid, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid. Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst, echter kan een bewezen trackrecord toch in een bepaalde mate een bepaalde voorspelbaarheid creëren. Voorspelbaarheid kan weer bijdragen aan de mate van 'competence trust' en daarmee 'trust'. Op deze manier is onderstaand piramidemodel opgebouwd. Trust is een begrip wat moeilijk te meten is, echter zijn de elementen uit het model een stuk gemakkelijker om te meten. Dit model is niet eerder gebruikt in onderzochte literatuur, echter zorgt dit model er wel voor dat het begrip 'trust' visueel gemaakt kan worden door de verschillende bouwstenen te visualiseren. Zie hieronder voor het 'piramidemodel-trust' in figuur 12:



Figuur 12: 'Piramidemodel trust'

### - Beantwoording deelvraag 2: Wat zijn de bepalende factoren in een trust-kwaliteitscyclus?

Om een 'trust-kwaliteitscyclus' te ontwikkelen zijn een aantal factoren onmisbaar. Deze factoren zijn in het literatuuronderzoek omschreven als de kritische succesfactoren die de mate van 'trust' bepalen. Uit het literatuuronderzoek zijn de volgende factoren naar voren gekomen, die als bepalende factoren bestempeld kunnen worden: Eerlijkheid, betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, intentie, transparantie, participatie, bewezen trackrecord, calculatieproces, goede prijs/kwaliteitsverhouding, inkoopervaring, sympathie, vaststellen doelen, delen informatie, reputatie, leveren maatwerk, delivery ervaring, kwaliteit communicatie, macht sales/delivery, frequentie contactmomenten.

participatie bepalen doelen, kwaliteit dienstverlening, expertise sales delivery, duur relatie en frequentie van de contactmomenten.

In figuur 12 zijn al deze factoren verzameld en gevisualiseerd in verschillende bouwstenen. Ieder bouwsteen draagt bij aan de mate van de meest kritische succesfactoren: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid. Zo kan de 'expertise sales/delivery' bijvoorbeeld bijdragen aan 'kwaliteit van de dienstverlening', dit kan zorgen voor een 'goede trackrecord', een 'goed trackrecord' kan zorgen voor een mate van 'betrouwbaarheid' en daarmee 'competence trust'. Deze bouwstenen bepalen uiteindelijk de mate van 'trust'. De factoren uit figuur 12 vormen daarmee de bepalende factoren in een 'trust-kwaliteitscyclus'.

### 4.3. Eisen voor het ontwerp van een 'trust-kwaliteitscyclus'

Om de eisen te bepalen voor het ontwerp van een 'trust-kwaliteitscyclus' zijn de ontwerpdoelstellingen en ontwerpcriteria uitgewerkt.

#### 4.3.1. Ontwerpdoelstellingen

De bepalende factoren uit paragraaf 4.2 vormen de basis voor de ontwerpdoelstellingen van een 'trust-kwaliteitscyclus'. Echter is nog wel de vraag hoe belangrijk de verschillende stakeholders deze factoren vinden als het gaat om een partnership gericht op innovatieve technologie op IT-vlak. Naast het interview is aan de stakeholders gevraagd om te bepalen welke factoren de stakeholders het zwaarst wegen als het gaat om het meten van 'trust' in een partnership. Dit is gedaan op basis van het AHP-Model.

De factoren uit Figuur 12: Piramidemodel 'trust', zijn gebruikt in onderstaand AHP-model. Dit model is ingevuld door alle stakeholders waarmee een interview is gehouden. Zie hieronder voor het 'trust AHP-model':

Totaal	Voorspelbaarheid	Transparantie	Delen informatie	Calculatieproces	Goede prijs/kwaliteitsverhouding	Vaststellen doelen	Kwaliteit communicatie	Frequentie contactmomenten	Participatie behalen doelen	Nakomen afspraken	Inkoop ervaring	Delivery ervaring	Kwaliteit dienstverlening	Leveren maatwerk	Duur relatie	Bewezen trackrecord	Expertise Sales/Delivery	Macht Sales/Delivery
Voorspelbaarheid																		
Transparantie																		
Delen informatie																		
Calculatieproces																		
Goede prijs/kwaliteitsverhouding																		
Vaststellen doelen																		
Kwaliteit communicatie																		
Frequentie contactmomenten																		
Participatie behalen doelen																		
Nakomen afspraken																		
Inkoop ervaring																		
Delivery ervaring																		
Kwaliteit dienstverlening																		
Leveren maatwerk																		
Duur relatie																		
Bewezen trackrecord																		
Expertise Sales/Delivery																		
Macht Sales/Delivery																		

Figuur 13: 'trust AHP-Model'

Het 'trust AHP-Model' uit figuur 13 wijkt iets af van het AHP-Model uit figuur 8 in de onderzoeksofzet. In de onderzoeksofzet werd uitgegaan van percentages, terwijl in de praktijk is gerekend met totale aantallen. Door de totale punten op te tellen, werd het duidelijk welke factoren zwaarder wegen ten opzichte van andere factoren. Hiermee is het einddoel behaald. De uitkomsten van het 'trust AHP-model' zijn vergeleken met tussen de verschillende stakeholders. Dit is overigens ook gedaan met de resultaten van de interviews. De resultaten van bovenstaand 'trust AHP-Model' zijn op de volgende manier onderverdeeld:

- Inkoop: Resultaten Inkoop Manager
- Management: Gemiddelde resultaten van IT-Manager 1 en IT-Manager 2
- Leverancier: Gemiddelde uit resultaten van Delivery Executive en Account Executive

In bijlage 3 staan alle ingevulde 'trust AHP-modellen'.

Zie hieronder voor de scores uit de ingevulde 'trust AHP-Modellen'

#### Inkoop (klant)

Factor	Score
Nakomen afspraken	16,5
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	16
Kwaliteit dienstverlening	15,5
Transparantie	14,0
Bewezen 'trackrecord'	13,0
Voorspelbaarheid	11,0
Expertise Sales/Delivery	10,5
Kwaliteit communicatie	9,5
Delivery ervaring	9,5
Participatie behalen doelen	8,0
Delen informatie	7,5
Vaststellen doelen	6,0
Duur relatie	5,0
Frequentie contactmomenten	4,5
Leveren maatwerk	3,5
Calculatieproces	1,0
Inkoop ervaring	1,0
Macht Sales/Delivery	0,0

#### Management (klant)

Factor	Score
Nakomen afspraken	15,0
Transparantie	14,5
Leveren maatwerk	13,75
Kwaliteit dienstverlening	13,5
Voorspelbaarheid	12,5
Delen informatie	12,25
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	10,25
Participatie behalen doelen	10,25
Kwaliteit communicatie	9,25
Vaststellen doelen	8,75
Expertise Sales/Delivery	7,0
Frequentie contactmomenten	6,25
Duur relatie	5,5
Bewezen 'trackrecord'	5,25
Inkoop ervaring	3,0
Delivery ervaring	2,5
Macht Sales/Delivery	2,5
Calculatieproces	1,5

#### Leverancier

Factor	Score
Transparantie	12,0
Vaststellen doelen	11,75
Nakomen afspraken	10,75
Kwaliteit dienstverlening	10,0
Voorspelbaarheid	9,75
Kwaliteit communicatie	9,75
Participatie behalen doelen	9,75
Delen informatie	9,0
Leveren maatwerk	6,5
Duur relatie	4,5
Frequentie contactmomenten	3,25
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	3,25
Delivery ervaring	2,5
Inkoop ervaring	1,25
Calculatieproces	1,0

De factoren zijn ingedeeld in 4 kleuren. De kleuren representeren **zeer belangrijk**, **belangrijk**, **minder belangrijk** en **niet belangrijk**.

### 4.3.2. Ontwerpcriteria

In hoofdstuk 3 'Methodologie' is bepaald dat een semigestructureerd interview gehouden zou worden. De reden hiervoor is dat doorvragen belangrijk is om te achterhalen waarom een stakeholder bepaalde criteria wel of niet belangrijk vindt. In de praktijk is dit ook op dezelfde manier uitgevoerd. Van te voren zijn de volgende topics bepaald:

- De kritische succesfactoren die 'trust' vormen
- Eigen ervaringen betreft partnerships
- De balans tussen klant en leverancier
- Ervaringen over betrouwbaarheid
- Innovatie en partnerships
- 'Trust' op basis van gevoel
- Het meten van 'trust' in een partnership

Tijdens het eerste interview is gebleken dat er veel meer interessante informatie te achterhalen is zoals persoonlijke ervaringen, 'trust' meten of op basis van gevoel en conflicten. Met behulp van het 'AHP-trustmodel' is na het interview bepaald hoe belangrijk de stakeholders de factoren vinden uit het 'Piramidemodel trust'. Deze methode is na het eerste interview zo goed bevallen, dat bepaald is om alle interviews op deze manier te doen.

Het diepte-interview is gehouden met de volgende stakeholders en duurde gemiddeld 45 minuten, exclusief de tijd voor het invullen van het 'trust AHP-Model':

- 2 IT-Managers bij een grote verzekeraar in Nederland. Deze personen worden IT-Manager 1 en IT-Manager 2 genoemd in het vervolg van dit rapport
- 1 Inkoopverantwoordelijke. Deze persoon wordt inkoopmanager genoemd
- Een deliveryverantwoordelijke aan leverancierskant. Deze persoon zal Delivery Executive genoemd worden
- Tot slot een salesverantwoordelijke die onder de naam gaat als Sales Executive

Bij het bepalen van de stakeholders die geïnterviewd zijn, kon helaas niet volledig gekozen worden voor een van de drie varianten, zoals omschreven in het onderzoek van Coyne: Maximum variation, Phenomenal variation en Theoretical variation. Niet alle belangrijke stakeholders uit de stakeholderanalyse zijn geïnterviewd, de reden hiervoor is dat op korte termijn geen geschikte kandidaat gevonden kon worden. Echter, door 2 IT-Managers te interviewen is er deels gebruik gemaakt van 'Phenomenal variation', hierdoor kunnen de resultaten tussen de verschillende IT-managers vergeleken worden.

Zoals in hoofdstuk 3 bepaald, zijn de interviews gehouden via MS Teams. Dit is gedaan vanwege de beperking i.v.m. de Covid-19 pandemie. De stakeholders is van te voren gemeld dat het interview opgenomen wordt en dat het interview ook volledig getranscribeerd wordt. Hier is iedere stakeholder akkoord mee gegaan. De stakeholders is ook gemeld dat de opnames gewist worden na het afronden van dit onderzoek. De transcripties van de interviews zijn toegevoegd in bijlage 2. In hoofdstuk 3 is bepaald dat de antwoorden uit de transcripties gecodeerd zouden worden. Het coderen bleek achteraf niet nodig omdat het interview uit duidelijke onderwerpen/categorieën bestaat. Per onderwerp zijn de antwoorden van alle stakeholders onder elkaar geplaatst. Op deze manier is het eenvoudiger om de antwoorden met elkaar te vergelijken en conclusies te trekken.



Onderstaande quotes zijn zeer interessant om een goed beeld te vormen hoe de stakeholders denken per onderwerp, hierbij is per onderwerp een quote gebruikt van een stakeholder aan zowel klant als leverancier-kant:

- **De kritische succesfactoren die 'trust' vormen:**

Inkoop Manager

"Voor mij, zijn de meest kritische succesfactoren, **openheid en eerlijkheid van beide kanten**, en dat je daardoor ook dus wel een bepaalde kwetsbaarheid tentoonspreidt. Dus dat betekent ik dat je je veilig voelt over en weer om dat te kunnen doen."

Sales Executive

"Dat is denk ik toch wel **vertrouwen, wederzijds vertrouwen, een bepaalde mate van loyaliteit**, ook wel respect. Als je praat over een partnership, dan moet er ook een **wederzijdse voordeel** zijn. Alles moet in balans zijn, een stukje geven en nemen."

- **Eigen ervaringen betreft partnerships (intentional trust):**

IT-Manager 1

"Dus ik, ik ga gewoon een evaluatiegesprek doen, samen met inkoop met die partij. Toen vond ik ook **dat ze enorme platen voor hun kop hadden in mijn ogen**, echt **alleen maar op de deal...**"

Sales Executive

"In een partnership ga ik veel investeren, als ik mijn hele 'salesapparaat' op scherp ga stellen, dan verwacht ik een stukje **loyaliteit**."

- **De balans tussen klant en leverancier:**

IT Manager 1

"natuurlijk, **het moet wel wederzijds zijn**, dus je moet erop kunnen vertrouwen dat dat..."

Delivery Executive

"**Ja zeker! Absoluut**. Weet je, het kan nooit zou zijn, dat je zegt van.. Ik heb een partnership, terwijl dat het eenrichtingsverkeer is."

- **Ervaringen over betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid**

IT-Manager 2

"Dat is wat ik eigenlijk ook wel **erg mis bij partnerships**, dat je **heel open en eerlijk en transparant** dat gesprek in gaat. En dat is wel wat heel vaak mist bij partijen, omdat **iedereen bang is, politiek gezien om door de ander een oor aangenaaid krijgt**."

Delivery Executive

"het moment dat je eerlijkheid niet naar elkaar hebt of dat blijkt dat die **eerlijkheid geschaad wordt**. Ja, dan is **dat vertrouwen ook direct weg**."

## - Innovatie en partnerships

IT-Manager 1

“Maar het is juist **heel krachtig** om heel duidelijk aan te geven **wat je niet kan** en wat je niet doet. Dat komt heel sterk over op ons in ieder geval.”

Sales Executive

“Ik denk dat **‘trust’ dan heel erg belangrijk** is. Zijn het **loze beloftes** die er gemaakt worden of is het daadwerkelijke technologie waar klanten iets aan hebben.”

## - ‘Trust’ op basis van gevoel

IT-Manager 1

“De **klik** die je met elkaar, je hoeft helemaal **niet hetzelfde te zijn**, dat hoeft helemaal niet, maar... Er moet wel iets van een klik zijn. Dat is ook iets **ongrijpbaars**.”

Sales Executive

“Ik denk dat een partnership gradaties kent. Het is een momentopname. Dat blijft een onderbuikgevoel”

## - Het meten van ‘trust’ in een partnership

Inkoop Manager

“Nou, ik vind dit wel een **leuke ‘eye opener’** want ik moet zeggen dat wij he... met scoringsmodellen en dan bepalen wij ook wegingen en dan kijken we ook wel meer naar de hoofdlijnen – en dan zeggen we, weet ik veel.. kwaliteit vinden we belangrijker dan... dus die geven we weet ik veel 40 procent en die andere geven we 30 procent, maar **dit gaat gewoon een detailniveau lager**. Dus dit is wel heel mooi, want sommige dingen kun je met mekaar clusteren. Dus ja, **dit geeft zeg maar onderbouwing** van het spelen met de cijfers die misschien wat meer op gevoel doet, dit is wat gestructureerder.”

“Ik denk dat dat altijd **maatwerk** is, omdat per partnership spelen er toch andere dingen en zijn er andere belangen. Ja, ik denk dat ja, ik ben bang dat dat **niet één op één te kopiëren** is. Natuurlijk zijn er een aantal dingen die altijd terugkomen, maar ik denk dat het echt maatwerk is, ook qua wat voor organisatie je bent.”

Delivery Executive

“Ik vind wel dat je dat van beide kanten eigenlijk **niet zo instrumenteel** moet doen, het meten van vertrouwen, want dan ga je daar instrumenteel mee op. En dan wordt het zo mechanisch en ja dan is het niet meer echt denk ik. Het **moet ook een beetje echt zijn**.”

In bijlage 2 is de volledige transcriptie terug te vinden om een volledig beeld te krijgen van het interview. De quotes die gebruikt zijn om onderwerpen te segmenteren en te vergelijken tussen de verschillende stakeholders zijn geel gemarkeerd. Bovenstaand stuk geeft een beeld van de bevindingen van de belangrijkste onderwerpen.

- **Beantwoording deelvraag 3: Wat zijn de ontwerpdoelstellingen en -criteria voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus?**

De volgende factoren worden door alle stakeholders als zeer belangrijk ervaren:

- Nakomen afspraken
- Kwaliteit dienstverlening
- Transparantie

Echter, bijvoorbeeld een goede prijs/kwaliteitsverhouding wordt door de stakeholders aan leverancierskant bestempeld als minder belangrijk, terwijl de klant dit zeer belangrijk vindt. Ook aan klant-kant zijn de meningen verdeeld. Aan inkoopkant wordt een bewezen 'trackrecord' als zeer belangrijk bevonden, terwijl de stakeholders aan IT-management kant dit minder belangrijk vinden. Om antwoord te geven op deelvraag 3, is het belangrijk om te benadrukken dat de stakeholders hebben aangegeven dat ieder partnership anders is en dat een 'trust-kwaliteitscyclus' altijd maatwerk is. Dit maakt het type partnership een bepalende factor in hoe een 'trust-kwaliteitscyclus' eruit komt te zien. Voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus is het een belangrijke eis dat de belangrijkste stakeholders gezamenlijk per partnership bepalen welke factoren belangrijk zijn in een 'trust-kwaliteitscyclus'. De stakeholders uit dit onderzoek zien het 'trust-AHP Model' als het juiste instrument om de belangrijkste factoren te bepalen in een 'trust-kwaliteitscyclus'. Daarnaast zijn de stakeholders het erover eens dat dit structureel gemeten moet worden vanuit zowel klant als leverancier. 'Trust' hebben aan het begin van een partnership is bijvoorbeeld geen garantie dat dit blijvend is, daarom zijn ze van mening dat dit op structurele basis moet gebeuren. Het is dan geen vereiste om opnieuw de factoren te wegen middels het AHP-Model, hier is al overeenstemming over bereikt. Daarmee zijn dit de belangrijkste eisen voor het ontwerpen van een trust-kwaliteitscyclus:

- Stakeholderanalyse; hierbij is het belangrijk om in kaart te brengen welke stakeholders een hoge mate hebben van invloed en belang in het partnership
- De belangrijkste bepalende factoren voor 'trust' vanuit de stakeholders; met behulp van het 'trust AHP-model' kunnen de belangrijkste factoren in kaart worden gebracht
- Structureel meten; Het meten op de verschillende factoren die de mate van 'trust' bepalen, zal op structurele basis plaatsvinden. Het is niet voldoende om bijvoorbeeld enkel aan het begin van een partnership te meten
- Meten op wederzijds 'trust'; alle stakeholders zijn het erover eens dat 'trust' wederzijds is en dat een 'trust-kwaliteitscyclus' aan zowel klant als leveranciers-kant gemeten moeten worden.

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 5.1. Discussie

Uit het literatuuronderzoek kan er een duidelijke conclusie getrokken worden dat een hoge mate van 'trust' een positief effect heeft op een partnership. Een partnership voegt in potentie toe aan de snelheid van adoptie als het gaat om innovatieve technologieën. Uit het literatuuronderzoek zijn een aantal bepalende factoren naar voren gekomen die uiteindelijk de mate van 'trust' bepalen. Deze factoren zijn gebruikt om het 'trust AHP-model' te creëren. Dit model is gebruikt om een duidelijk beeld te creëren, welke factoren het zwaarst wegen ten opzichte van elkaar.

Daarnaast zijn er diepte-interviews gehouden met de verschillende stakeholders. De resultaten van dit veldonderzoek worden hieronder per onderwerp vergeleken tussen de verschillende stakeholders en de eventuele resultaten van het literatuuronderzoek.

#### **- De kritische succesfactoren die 'trust' vormen:**

*Uitgaand van het onderzoek van Doney and Cannon vormen betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid de mate van 'trust'. Dit komt sterk overeen met de kritische succesfactoren volgens de stakeholders. De stakeholders aan zowel klant als leverancier kant, zien openheid en eerlijkheid naar elkaar toe als de meest kritische succesfactoren. De conclusie is dat hierin nauwelijks tegenstrijdigheden zijn.*

#### **- Eigen ervaringen betreft partnerships (intentional trust):**

*Een conclusie is dat een partnership opgebouwd moet worden, het kost tijd om vertrouwen op te bouwen. Bij een nieuw partnership is er vaak niet meteen een hoge mate van vertrouwen.*

#### **- De balans tussen klant en leverancier:**

*Een duidelijke conclusie uit de interviews is dat 'trust' wederzijds moet zijn in een partnership. Uit het literatuuronderzoek blijkt tevens dat 'trust' wederzijds moet zijn in een partnership. Echter wordt in de interviews ook aangegeven dat aan het begin van een partnership het vertrouwen eerst opgebouwd moet worden. Het is aannemelijk dat zoals 'IT Manager 2' aangeeft, dat de leverancier in de eerste instantie eerst het vertrouwen moet winnen van de kopende partij, oftewel de klant.*

#### **- Ervaringen over betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid**

*Uit het literatuuronderzoek kwamen de factoren, betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en transparantie naar voren als kritische succesfactoren voor 'trust'. Deze factoren kosten een aanzienlijke investering in tijd en energie. Deze factoren zijn ook onmisbaar in een partnership. Echter, bij het schaden van deze factoren, heeft dit ook direct een negatieve impact op een partnership. Zowel klant, als leverancier zouden eraan moeten werken om de betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en transparantie over en weer niet te schaden.*

*Ook tijdens conflicten zou men open en eerlijk moeten blijven in een partnership. Er kan op deze manier naar een constructieve oplossing gezocht worden. Als er geen oplossing gevonden kan*

*worden, dan er nog steeds op een open en eerlijke manier gecommuniceerd moeten worden. Op deze manier kan er op een harmonieuze manier het partnership afgebouwd worden.*

#### **- Innovatie en partnerships**

*Wanneer een trend of ontwikkeling zicht nog niet bewezen heeft, is het lastig om een hoge mate van 'competence trust' te hebben. Door kort op de bal te zitten en veel af te stemmen, kun je meten of beide partijen nog op dezelfde lijn zitten. Hierbij is openheid en eerlijkheid zeer belangrijk. Een hogere mate van 'intentional trust' kan een positieve impact hebben. Zoals 'IT Manager 1' aangeeft, moet er een bepaalde historie en 'trust' aanwezig zijn tussen klant en leverancier.*

#### **- 'Trust' op basis van gevoel**

*Een conclusie is dat 'trust' grotendeels gekoppeld wordt aan een gevoel. Echter wordt het gevoel wel gekoppeld aan zaken als betrokkenheid, openheid of een klik hebben met een bepaald persoon. Indien 'trust' gekoppeld wordt aan zaken als betrokkenheid en openheid, dan zou dit in de praktijk kunnen betekenen dat 'trust' ook gemeten kan worden. Wat echter wel opvalt is dat iedere stakeholder 'trust' koppelt aan verschillende factoren.*

#### **- Het meten van 'trust' in een partnership**

*Een 'trust AHP-model' wordt als zeer positief ervaren door de stakeholders aan klant-kant. De voordelen van zo'n model zijn voor deze stakeholders duidelijk. Met dit model kunnen zij op een makkelijke, gestructureerde en gedetailleerde manier 'trust' meten. Een kanttekening is dat zo'n model niet één op één te kopiëren is en dus maatwerk bevat. De reden hiervoor is dat ieder partnership andere belangen kent. Aan leverancierskant zijn de stakeholders minder enthousiast over dit meetinstrument. Deze stakeholders hechten meer waarde aan een persoonlijke relatie met de klant.*

#### **Bepalende factoren 'Trust AHP-Model'**

Hier blijkt dat er geen alignement is tussen de verschillende stakeholders over hoe zwaar de factoren meewegen in het meten van 'trust'.

Uitgaand van het onderzoek van Doney and Cannon, (Doney & Cannon, 1997) vormen betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid de mate van 'trust'. Er zijn tevens drie factoren waar de stakeholders het unaniem over eens zijn dat deze zeer belangrijk zijn: nakomen van afspraken, kwaliteit van de dienstverlening en transparantie. Het nakomen van afspraken zorgt logischerwijs voor meer voorspelbaarheid. Transparantie en eerlijkheid hebben zeer veel raakvlakken met elkaar. Leveranciers die kwaliteit leveren in de dienstverlening, worden logischerwijs vaak als betrouwbaar ervaren omdat men kan vertrouwen op de kwaliteit. De drie factoren die door alle stakeholders als zeer belangrijk worden ervaren komen dus sterk overeen met het onderzoek van Doney and Cannon. Echter blijken de stakeholders van mening te verschillen over hoe belangrijk zij de overige factoren inschalen. Een voorbeeld hiervan is een goede prijs/kwaliteitsverhouding die door de stakeholders aan leverancierskant bestempeld wordt als minder belangrijk, terwijl de klant dit zeer belangrijk vindt. Wel zijn alle stakeholders het erover eens

dat ieder partnership uniek is en dat de bepalende factoren die 'trust' vormen kunnen verschillen per partnership. Hierbij valt het op dat de stakeholders vanuit de klant meer behoefte hebben aan het meten van 'trust' dan stakeholders aan leverancierskant. Als wij ervan uitgaan dat een partnership wederzijds is en dat 'trust' beide kanten opwerkt, is het belangrijk dat de verschillende stakeholders met elkaar in gesprek gaan om samen te bepalen hoe vaak er gemeten kan worden.

## 5.2. Reflectie

Terugkijkend op het onderzoek zal ik voor een volgend literatuuronderzoek in ieder geval een punt meenemen: Zoek minder naar antwoorden, zoek meer naar verbanden tussen onderwerpen. Tijdens het literatuuronderzoek was ik snel geneigd om te zoeken naar antwoorden van deelvragen en/of hoofdvraag. Dit blijkt achteraf niet tijdbesparend, maar tijdrovend. De antwoorden blijken achteraf namelijk niet zo zwart-wit. Door heel gericht te zoeken kan bepaalde informatie over het hoofd worden gezien. In de literatuurstudie heb ik bijvoorbeeld veel informatie gezocht over hoe je 'trust' kunt meten, met als doel bepalen welke impact een 'trust-kwaliteitscyclus' zou kunnen hebben. Achteraf gezien was het makkelijker geweest om eerst te zoeken naar verbanden tussen 'trust' en factoren die 'trust' bepalen. Op deze manier zou het makkelijker zijn om een duidelijk beeld te krijgen over het meten van 'trust'. Nadat ik meer inzicht kreeg in de kritische succesfactoren van 'trust' en de verbanden tussen de verschillende factoren, begon het onderzoek steeds meer vorm te krijgen.

Achteraf gezien besef ik dat het niet vanzelfsprekend is om zoveel informatie te krijgen van de verschillende betrokken stakeholders. Het heeft in mijn voordeel gewerkt dat ik reeds een relatie had met de verschillende stakeholders. Als accountmanager bij een IT-dienstverlener, was het voor mij mogelijk om collega's te interviewen die belangrijke stakeholders vormen als leverancier in partnerships gericht op innovatieve technologie. De stakeholders vanuit de klant had ik ook een zakelijke relatie mee. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik toegang kreeg tot informatie over hoe een grote verzekeraar in Nederland omgaat met partnerships gericht op innovatieve technologie. Zonder mijn bestaande relaties met de stakeholders zou het stukken moeilijker worden om toegang te krijgen tot de informatie verkregen uit het veldonderzoek. Als accountmanager richt ik mij op de financiële markt. Logischerwijs heb ik gekozen voor een onderzoek in deze markt omdat ik daar contacten heb. Echter, ben ik erg benieuwd naar resultaten vanuit andere sectoren. Ik besef dat dit een zwakke punt zou kunnen vormen in dit onderzoek. Vanwege de Covid19-pandemie zijn de interviews niet afgenomen zijn tijdens een fysieke meeting maar via MS Teams. Via MS Teams kun je elkaar wel zien, echter is het niet duidelijk of dit een bepaalde invloed heeft op het onderzoek.

De resultaten van de interviews heb ik volledig getranscribeerd. Na een gesprek met mijn begeleider ben ik tot de conclusie gekomen dat het overbodig is geweest om de teksten volledig te transcriberen. Het was voldoende om quotes te gebruiken uit de interviews en de opnames te bewaren tot het afronden van mijn scriptie. Het transcriberen was een zeer tijdrovende klus, echter heeft het wel het voordeel gehad dat de resultaten gemakkelijker vergeleken konden worden tussen de verschillende stakeholders.

Een sterk punt van de interviews is dat de resultaten per onderwerp zijn gecategoriseerd. De resultaten tussen de verschillende stakeholders zijn met elkaar vergeleken waardoor ik tot nieuwe inzichten ben gekomen. Door het eerdere besef (tijdens de literatuurstudie) dat wetenschappelijk

onderzoek niet altijd zwart-wit is, heb ik naar mijn idee in de conclusie 'afstand kunnen nemen' van het onderzoek en kunnen bepalen wat de juiste volgende stap zou zijn in dit onderzoek.

### 5.3. Conclusies

Een conclusie is dat het onderzoek van Doney and Cannon, (Doney & Cannon, 1997) waarin betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid de mate van 'trust' bepalen komt dus sterk overeen met de resultaten van dit onderzoek. Echter, de overige factoren vinden de verschillende stakeholders niet even belangrijk. De stakeholders zijn niet aligned betreft de overige factoren. Daarnaast is ook een conclusie dat leveranciers het minder belangrijk vinden om een meetinstrument te gebruiken. Zij geven aan dat vooral de relatie die zij ervaren belangrijk is. Een andere belangrijke conclusie, is dat op basis van dit veldonderzoek er bij sommige leveranciers een bepaalde mate van wantrouwen heerst als het gaat om leveranciers van IT-dienstverlening. De reden hiervoor zijn negatieve ervaringen uit het verleden en/of dat de innovatieve ideeën zich nog niet hebben bewezen in de praktijk. Bij innovatieve technologie blijkt dat er een bepaalde mate van 'trust' aanwezig moet zijn.

#### **Onderzoeksvraag vanuit de literatuurstudie:**

**In hoeverre kan een trust-kwaliteitscyclus bijdragen aan het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat er bij een hoge mate van innovatie in een partnership ook een hoge mate van 'competence trust' en 'intentional trust' aanwezig is. Een trust-kwaliteitscyclus is een krachtig tool dat kan helpen om op structurele wijze 'trust' te verhogen. Indien 'trust' hiermee verhoogd wordt, zal dit zeker bijdragen aan het effectiever maken van een partnership gericht op innovatieve technologie op IT-vlak. Echter, een 'trust-kwaliteitscyclus' is een tool wat ingezet kan worden, maar geen middel. Het is aan de betrokken stakeholders die de tool te gebruiken om bijvoorbeeld verbeterplannen te creëren om 'trust' daadwerkelijk te verhogen.

Het is niet duidelijk hoe een effectieve trust-kwaliteitscyclus eruit moet zien in de geschetste context, hiervoor is vervolgonderzoek nodig. De onderzoeksvraag is om die reden aangescherpt om aan te sluiten bij het vervolgonderzoek:

#### **Aangescherpte onderzoeksvraag:**

**Welke ontwerpeisen kunnen aan een trust-kwaliteitscyclus gesteld worden voor het effectiever maken van samenwerkingsverbanden gericht op technologische vernieuwingen op informatietechnologie (IT) vlak?**

Er is met dit onderzoek een grote stap gezet om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het 'Trust AHP-Model' blijkt een uitermate geschikte tool om te bepalen welke factoren gebruikt kunnen worden in een 'trust-kwaliteitscyclus'. In een partnership gericht op innovatieve technologie, kan door middel van het 'Trust-AHP Model' bepaald worden op welke factoren gemeten kan worden in een 'trust-kwaliteitscyclus'. Echter, het antwoord op de onderzoeksvraag blijkt toch niet zo zwart-wit. Voordat de volgende stap ingezet kan worden om een 'trust-kwaliteitscyclus' te creëren, zal er eerst meer onderzoek gedaan moeten worden naar de verschillen tussen de stakeholders onderling. De

stakeholders zullen bewust moeten zijn van het verschil in inzicht over hoe belangrijk zij de verschillende factoren vinden. Het is zeer aannemelijk dat het 'alignen' van de verschillende stakeholders het makkelijker maakt om 'trust' te meten en te verhogen. De eventuele voordelen van het 'alignen' over deze factoren zullen bepaald moeten worden in verder onderzoek.

Op basis van dit onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden:

- **Stakeholderanalyse**; met behulp van de Mendelow's power/interest matrix kan bepaald worden welke stakeholders betrokken worden bij de 'trust-kwaliteitscyclus'
- **'Trust AHP-model'**, Het AHP-model is een geschikte tool om de belangrijkste bepalende factoren in kaart te brengen. Echter, alleen met meten is het resultaat nog niet behaald. Voor ieder partnership zal gemeten moeten worden welke waarde de stakeholders geven aan de verschillende factoren die 'trust' bepalen. Hierbij is het belangrijk om alignement te creëren over welke factoren gebruikt gaan worden. Echter, hoe dit alignement specifiek gedaan moet worden in de praktijk, is niet meegenomen in dit onderzoek.
- **Structureel meten**; Het is niet voldoende om bijvoorbeeld enkel aan het begin van een partnership te meten op 'trust'. Dit zal op structurele wijze moeten gebeuren. Uit dit onderzoek is niet gebleken hoe vaak dit moet gebeuren. De stakeholders aan leverancierskant hebben meer behoefte aan het meten van 'trust' dan stakeholders vanuit de leverancier
- **Meten op wederzijds 'trust'**; Om een succesvol partnership te creëren, zal er een hoge mate van 'trust' aanwezig moeten zijn bij de stakeholders van zowel klant als leverancier. Een 'trust-kwaliteitscyclus' zal door de stakeholders van alle betrokken partijen gebruikt moeten worden. Ook hier valt het op dat er geconcludeerd kan worden dat stakeholders vanuit de leverancier dit meer op gevoel willen en dat de stakeholders vanuit de klant meer de behoefte hebben om 'trust' daadwerkelijk te meten

## 5.4. Aanbevelingen voor de praktijk

'Trust' wordt door alle betrokken stakeholders omschreven als een zeer belangrijke succesfactor in partnerships. Toch is het niet altijd aanwezig bij partnerships op IT-vlak. Deels heeft dit te maken met negatieve ervaringen uit het verleden. IT-leveranciers met veel macht hebben hier in het verleden misbruik van gemaakt door bijvoorbeeld zeer hoge marges te rekenen. Het blijven investeren in de mate van 'trust' zou dit gevoel kunnen verminderen bij klanten in de verzekeringsbranche. Om innovatieve technologie te adopteren is er een hoge mate van 'trust' gewenst, dit is door alle stakeholders benadrukt. Het 'trust AHP-model' is een krachtige tool waarmee gemeten kan worden hoe belangrijk stakeholders de factoren vinden die uiteindelijk 'trust' vormen. Het 'trust AHP-model' werd bovendien als zeer positief ervaren door de stakeholders aan leverancierskant. Het model werd door IT-Manager 1 zelfs als een echter 'eyeopener' betiteld. Een aanbeveling voor de praktijk is om gebruik te maken van dit model om duidelijk te krijgen welke factoren belangrijk zijn voor de mate van 'trust' bij een betrokken stakeholder. Hier is namelijk geen vaste formule voor en kan verschillen per partnership of betrokken stakeholder.

De positiviteit bij de klant over het instrumenteel meten van 'trust', is bij de IT-leverancier een stuk minder aanwezig. Zij zien 'trust' meer als een gevoel. Als de relatie met de klant positief ervaren wordt, dan ervaren zij een hoge mate van 'trust'. Echter is het zo dat klanten in de verzekeringssector vaak primaire bedrijfsprocessen moeten toevertrouwen aan innovatieve technologieën vanuit IT-leveranciers. Hierbij wordt een hoge mate van 'competence trust' en 'intentional trust' verwacht. IT-leveranciers zouden het meten van 'trust' meer moeten omarmen



om op één lijn te staan met klanten uit de verzekeringsbranche. Het meten van 'trust' kan ervoor zorgen dat dit begrip specifiek gemaakt wordt en de kritische succesfactoren die de mate van 'trust' bepalen, beter in kaart worden gebracht. Het 'piramidemodel trust' zorgt ervoor dat het begrip 'trust' visueel en tastbaar gemaakt wordt. De factoren die de mate van 'trust' bepalen, staan in het 'piramidemodel trust' en worden erkend door de verschillende stakeholders van zowel leverancier als klant. Het 'piramidemodel trust' zou vaker gebruikt moeten worden om het begrip 'trust' visueel te maken. Het daadwerkelijke effect hiervan in de praktijk is nog niet onderzocht.

Uit zowel het literatuuronderzoek als het veldonderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat 'trust' wederzijds moet zijn. Echter wordt dit door de leverancier meer als een gevoel ervaren, terwijl de stakeholders vanuit de klant 'trust' meer koppelen aan bepaalde meetbare factoren. Een aanbeveling voor de stakeholders vanuit de leverancier, is om zich meer te verdiepen in de factoren die uiteindelijk de mate van 'trust' vormen bij de klant. Voor de stakeholders vanuit de klant is het belangrijk dat 'trust' niet te instrumenteel wordt ingezet. Het is hierbij belangrijk dat er ook daadwerkelijk een relatie opgebouwd wordt met de stakeholders vanuit de leverancier. Uiteindelijk doen mensen zaken met mensen. Hier wordt meer alignement geadviseerd.

Dit onderzoek wijst verder uit dat de stakeholders de verschillende factoren niet even belangrijk vinden. Een aanbeveling voor de praktijk, is om meer alignement creëren op dit vlak. Meer alignement op dit vlak, zou ervoor kunnen zorgen dat een partnership versterkt wordt. Een sterker partnership met een hoge mate van 'trust' kan ervoor zorgen dat innovatieve technologie makkelijker geadopteerd wordt bij verzekeraars. Hier zit uiteraard wel een menselijke factor aan. Mensen doen zaken met mensen. Net zoals in een huwelijk zal ook in een partnership, de mate van 'trust' bepaald worden door hoe mensen omgaan met de factoren die 'trust' bepalen. Het advies is dat alignement over deze factoren geen doel moet zijn, maar een middel. Een middel om uiteindelijk de effectiviteit van een partnership te vergroten en daarmee het doel na te streven, om door middel van partnerships meer innovatie te bewerkstelligen in de verzekeringsbranche.

## 5.5. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het niet 'aligned' zijn over de verschillende factoren die de mate van 'trust' bepalen tussen de verschillende stakeholders zou invloed kunnen hebben op 'trust' en uiteindelijk het partnership. Het is niet duidelijk welk effect dit heeft op de mate van 'trust' tussen de leverancier en klant. Hiervoor wordt verder onderzoek geadviseerd. Het antwoord hierop zou tevens voor meer bewustwording kunnen zorgen bij de verschillende stakeholders waarom alignement zo belangrijk is in een partnership. Wellicht dat de uitkomsten van dit onderzoek er mede voor kunnen zorgen dat de stakeholders vanuit de IT-leverancier positiever zullen worden over het instrumenteel meten van 'trust'. Dit onderzoek zou daarmee een groot belang hebben voor de betrokken stakeholders. Betreft alignement, is er ook meer onderzoek nodig om te bepalen waarom stakeholders vanuit de leverancier, minder behoefte hebben om 'trust' daadwerkelijk te kunnen meten ten opzichte van de stakeholders bij de klant. Het antwoord hierop zou voor meer bewustwording en alignement kunnen zorgen om de juiste balans te vinden tussen het instrumenteel meten van 'trust' en het onderbuikgevoel.

Een ander punt is dat uit het veldonderzoek is gebleken dat er soms een bepaalde mate van wantrouwen heerst als het gaat om leveranciers van IT-dienstverlening. Hiervoor adviseer ik verder onderzoek. De stakeholders die nu geïnterviewd zijn, vertegenwoordigen een grote verzekeraar in

Nederland. Het is echter de vraag of deze mate van wantrouwen ook aanwezig is bij stakeholders van andere sectoren in Nederland. Verder onderzoek zou bepalen of dit vooral te maken heeft met de verzekeringsbranche, of dat dit ook binnen andere branches het geval is.

De stakeholders vanuit de IT-leverancier bedienen vaak klanten uit verschillende sectoren. Er is meer vervolgonderzoek nodig om te achterhalen of de factoren die de mate van 'trust' bepalen, overeenkomstig zijn per sector. Als dit wel het geval is, dan kunnen IT-leveranciers de mate van 'trust' beter afstemmen per sector.

Een volgend advies is om bij een vervolgonderzoek ook stakeholders te betrekken op directieniveau. Dat is voor dit veldonderzoek helaas niet gelukt, dit zou echter wel de representativiteit kunnen verbeteren voor dit onderzoek. Dit veldonderzoek is als afstudeeronderzoek beperkt gebleven tot 5 stakeholders. Een aanbeveling is om dit onderzoek op een grotere schaal te herhalen binnen de verzekeringsbranche. Hiermee kan de externe validiteit getoetst worden en beter bepaald worden of dit onderzoek representatief is voor de gehele verzekeringsbranche in Nederland. De uitkomst van dit onderzoek heeft een toegevoegde waarde om 'trust' in partnerships beter te begrijpen in de verzekeringsbranche. Ook zou het interessant zijn om te achterhalen of stakeholders met eenzelfde functie ook dezelfde waardes hangen aan factoren die 'trust' bepalen. Hier is vervolgonderzoek voor nodig onder stakeholders met dezelfde functietitel in dezelfde branche. Indien hier overeenkomsten zijn tussen de verschillende stakeholders, dan zou de 'piramidemodel trust' aangepast kunnen worden op functietitels binnen een bepaalde branche. Dit zou het makkelijker maken om 'trust' als begrip te visualiseren.

Naast 'trust' zijn er ook andere kritische succesfactoren voor een succesvol partnership. In het onderzoek van (Mohr & Spekman, 1994) worden naast 'trust' de volgende succesfactoren beschreven in een partnership: Commitment van beide partijen, afstemming over de scope, wederzijdse voordelen en taken en verwachtingen. Hierbij is meer onderzoek nodig om te achterhalen in hoeverre er verbanden zijn tussen de mate van 'trust' en de overige succesfactoren. Indien de mate van 'trust' invloed heeft op de overige succesfactoren, dan vergroot dit de urgentie om 'trust' te meten en te verbeteren. Het advies is om dit verder te onderzoeken in partnerships in de verzekeringsbranche die gericht zijn op innovatieve technologie.

## Referenties

- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management* 36, 249 – 265.
- Alvarez-Coque, J., Mas-Verdu, F., & Roig-Tierno, N. (2017). Technological innovation versus non-technological innovation: different conditions in different regional contexts? *Qual Quant*, 1955–1967.
- Andriessen, D., & Aken, J. v. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Blomqvist, K., Kyläheiko, K., & Virolainen, V. M. (2002). Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis. *Int. J. Production Economics* 79, 1-14.
- Brattström, A. (2018). How to Deal With and Repair Broken Trust in an R&D Partnership. *Technology Innovation Management Review Review*, 8(9), 4–15.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management* 33–34, 15–42.
- Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2012). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 1-17.
- D.B. Baarda, M. D. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek : praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Dahan, E., & Hauser, J. R. (2001). *Product development: Managing a dispersed process*. Cambridge: Barton Weitz and Robin Wensley, Editors.
- de Man, A.-P., & Roijakkers, N. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning* 42, 75-95.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* Vol.61, 35-51.
- Dorth, P. v., & Schut, G. (2012). *De jungle van het verdelen! AHP in het inkoopproces*. Belastingdienst Nederland.
- Estrada, I., Gabriel, d., & Martín-Cruz, N. (2010). Technological joint venture formation under the real options approach. *Elsevier*, 1185–1197.
- Freeman, R., & Velamuri, S. (2006). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. London: Palgrave Macmillan.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Gassenheimer, J. B., & Manolis, C. (2001). The Influence Of Product Customization And Supplier Selection On Future Intentions: The Mediating Effects Of Salesperson And Organizational Trust. *Journal of managerial issues* Vol. XIII Numer 4, 418-435.

- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Baker & Taylor.
- Kakabadse, A., & Morsing, M. (2006). *Corporate Social Responsibility, Reconciling Aspiration with Application*. London: Palgrave Macmillan.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science* 37 (1), 19–33.
- Krishnamurthy, K., Jegen, D., & Bro, B. (2009). Strategic Out-Tasking: Creating “win-win” outsourcing partnerships. *Information & Management*, 42–51.
- Mayer, R., Davis, H., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 135-152.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. (2002). *Trust—forms, foundations functions, failures and figures*. Glos, UK: Edgar Elgar Publishing.
- Norman, P. M. (2007). Protecting knowledge in strategic alliances Resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research* 13, 177–202.
- Plugge, A., Borman, M., & Janssen, M. (2016). The need for adapting capability in delivering long-term results. *Strategic Outsourcing: An International Journal* Vol. 9 No. 2, 139-158.
- Prashant, P. C., King, R. C., Xia, W., & Shailendra C. Jain Palvia. (2010). Capability, Quality, and Performance of Offshore IS Vendors: A Theoretical Framework and Empirical Investigation. *Decision Sciences Volume 41 Number 2*, 231-270.
- Rockart, J. F. (1978). “A new approach to defining the chief executive's information needs”. *MIT Working Paper, CISR 37*, No. 1008-78.
- Russel, R. R., & Bernard, W. (2014). *Operations and Supply Chain Management, 8th Edition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Santangelo, G. D. (2000). Corporate strategic technological partnerships in the European information and communications technology industry. *Research Policy* 29, 1015–1031.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26, 161-191.

- van der Valk , W., Sumo, R., Dul, J., & Schroeder, R. G. (2016). When are contracts and trust necessary for innovation in buyer-supplier relationships? A Necessary Condition Analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management* 22, 266–277.
- Vosselman, E., Verstegen, B., Olink, H., & Martin, H. (2009). Contractual, relational and operational responses to control problems in interfirm transactional relationships: an integrated framework.
- www.cbs.nl*. (2018, 12 19). Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS): <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/toename-aantal-innoverende-bedrijven>
- www.steekproefcalculator.com*. (2020, 7 1). Opgehaald van De steekproefcalculator: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
- Zaheer , A., McEvily , B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, 141-159.

## Bijlage 1

Table 2  
The theoretical approaches, conceptualizations, dimensions, and operationalizations of trust

Author	Theoretical approach	Conceptualization	Dimensions	Operationalization
Ganesan, (1994)	Marketing channels research, Social exchange theory, Inter-organizational exchange behavior	"Trust is the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence".	Credibility and benevolence	The vendor's credibility was measured on seven, and benevolence on five items. The retailer's credibility was measured on four, and benevolence on three items. Other factors were tested in a total of 24 items.
Aulakh et al. (1996)	Social exchange theory and the Economic approach	"Degree of confidence the individual partners have in the reliability and integrity of each other".	Confidence, reliability and integrity	Four items for measuring continuity expectations, three for flexibility, two for information exchange, four for output control, four for process control, three for social control, and three for trust. All items were measured on a scale of 1 – 5 (strongly disagree – strongly agree).
Chow and Holden (1997)	Psychology, literature on marketing channels	"The level of expectation or degree of certainty in the reliability and truth/honesty of a person or thing".	Reliability, Truth/honesty	Three items measuring trust in the salesperson. For example: "Anyone who trusts him/her is asking for trouble." And three items measuring trust in the company. For example: "This company is basically honest". A five-point Likert scale was used in the evaluation.
Doney and Cannon (1997)	Social psychology and Marketing	"Perceived credibility and benevolence of a target of trust".	Credibility and benevolence	Trust of the supplier firm was measured on eight items, and trust of the salesperson on seven items. Antecedents of trust were tested on a total of 41 items.
Nooteboom et al. (1997)	Transaction cost approach, Marketing channels, Resource dependence and Relational contract theory	"Trust as a significant source of cooperation, along with coercion and self-interest".	Institutionalization and habitualization	Institutionalization was measured on two, and habitualization on three items. One item was used to capture a combined view of both dimensions.
Smith and Barclay (1997)	Organizational theories and Social exchange theory	"Trust as the critical factor differentiating effective from ineffective selling-partner relationships".	Honesty/integrity, Reliability/dependability, Responsibility, Likeability, Judgment	Twenty-three items were used to measure trustworthiness, and 27 to measure trusting behaviors. Each factor of organizational difference was measured, and a total of 15 items were used.
Sako and Helper (1998)	Economic, sociological and psychological theories	"An expectation held by an agent that its trading partner will behave in a mutually acceptable manner".	Goodwill trust, Contract trust, Competence trust	One item measured contractual trust, one measured competence, and two measured goodwill trust. A five-point Likert scale was used. Conceptualized conditions were tested on a total of 11 items, and three calculated items. Several dummy variables were also used in the evaluation.

Table 2 (continued)

Author	Theoretical approach	Conceptualization	Dimensions	Operationalization
Zaheer et al. (1998)	Relational exchange theory Transaction cost theory Theories of inter-firm exchange	"Expectation that an actor can be relied on to fulfill obligations will behave in a predictable manner, and will act fairly when the possibility for opportunism is present".	Reliability, Predictability, Fairness	Three measures of trust were used: (1) "The focal carrier and our agency have a high level of mutual trust", (2) "The focal carrier is well known for fair dealing", and (3) "The focal carrier stands by its word". A seven-point Likert scale was used in the evaluation.
Plank et al. (1999)	Psychology, Sales literature	"Trust is a global belief on the part of the buyer that the salesperson, product, and company will fulfill their obligations as understood by the buyer".	Not defined	Each dimension of trust was measured on five items, and evaluated on a five-point Likert scale. Getting information was measured on four items, and giving information on one item.
Young-Ybarra and Wiersema (1999)	Transaction cost economics and Social exchange theory	"Trust is based on three components: dependability (expectation that the partner will act in the alliance's best interests), predictability (consistency of actions), and faith (partner will not act opportunistically)".	Dependability, Predictability, Faith	Trust was measured on four items, using a seven-point scale. Sources of trust were measured on a total of 16 items. E.g., "We have found that our partner company is unusually dependable".
Dyer and Chu (2000)	Theories of inter-organizational cooperation, Social interaction perspective, process-based perspective, economic perspective.	"...trust as one party's confidence that the other party in the exchange relationship will not exploit its vulnerabilities"	Reliability, Fairness, Goodwill	Five hypotheses examining the determinants of trust (i.e., which factors influence supplier trust across all countries, and which are country-specific). The model consists of measures of "Length of the relationship", "face-to-face communication", "continuity of the relationship", "automaker assistance to the supplier", and "stock ownership".
Gassenheimer and Manolis (2001)	Resource dependency theory, "Inter-organizational research"	"...governance mechanism for assessing dependence and as a mediator of the effects that dependence has on anticipated future purchases.	Calculative trust (The authors name salesperson and organizational trust as the two dimensions)	Salesperson trust was measured on seven items, organizational trust on four items (e.g., "I trust this supplier to do things my firm is not equipped to do"). The measures were adapted from "previous inter-organizational research".
Möllering (2002)	The transaction cost approach, the ambivalent hierarchy argument, the precondition argument, the triadic forces argument, the systems separation argument, the rationality skepticism argument.	Not defined	Types of trust (worthiness): Cognition-based, Affect-based	Six items for the cognitive side of trustworthiness, and five items for the affective side, and a control item ("we trust this supplier").
Norman (2002)	Resource-based view, "relational aspects of alliances"	"Willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action that is important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party"	Types of trust: competence-based trust and goodwill trust	Items for trust: (1) "We can rely on our partner to abide by the alliance agreement", (2) There is a high level of trust in the working relationship with our partner, (3) We trust that our partner's decisions will be beneficial to the alliance, (4) We trust that our partner's decisions will be beneficial to our firm".
Coote, Forrest, and Tam (2003)	Relationship and industrial marketing theories	"...trust exists when one party has confidence in the honesty, reliability, and integrity of their partner".	Trust consists of honesty, integrity and reliability.	Trust was one of five measured dimensions. Four trust items: "My supplier is honest and truthful"; "Promises made by my supplier are reliable"; "My supplier is open in dealing with me"; "I have great confidence in my supplier"; and "My supplier has a high degree of integrity".

## Bijlage 2

-Vertrouwelijk- (Uit het publieke verslag verwijderd)



## Bijlage 3

																			<b>Totaal</b>
	Voorspelbaarheid																		
	Transparantie																		
	Delen informatie																		
	Calculatieproces																		
	Goede prijs/kwaliteitsverhouding																		
	Vaststellen doelen																		
	Kwaliteit communicatie																		
	Frequentie contactmomenten																		
	Participatie behalen doelen																		
	Nakomen afspraken																		
	Inkoop ervaring																		
	Delivery ervaring																		
	Kwaliteit dienstverlening																		
	Leveren maatwerk																		
	Duur relatie																		
	Bewezen trackrecord																		
	Expertise Sales/Delivery																		
	Macht Sales/Delivery																		
Voorspelbaarheid	0,5	1	1	1	0	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	1	10,5
Transparantie	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	13,0
Delen informatie	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	12,0
Calculatieproces	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	2,0
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	12,5
Vaststellen doelen	0,5	0,5	1	1	0	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	9,0
Kwaliteit communicatie	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	10,0
Frequentie contactmomenten	0,5	0,5	1	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0
Participatie behalen doelen	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	8,5
Nakomen afspraken	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	14,5
Inkoop ervaring	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	3,0
Delivery ervaring	0,5	0,5	0	1	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	3,0
Kwaliteit dienstverlening	1	1	0,5	1	0,5	0	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	13,0
Leveren maatwerk	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	14,0
Duur relatie	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	4,0
Bewezen 'trackrecord'	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0	0	0	5,5
Expertise Sales/Delivery	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0	0	0	5,5
Macht Sales/Delivery	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	6,0

Trust AHP-Model, Inkoop Manager

	Totaal	Voorspelbaarheid	Transparantie	Delen informatie	Calculatieproces	Goede prijs/kwaliteitsverhouding	Vaststellen doelen	Kwaliteit communicatie	Frequentie contactmomenten	Participatie behalen doelen	Nakomen afspraken	Inkoop ervaring	Delivery ervaring	Kwaliteit dienstverlening	Leveren maatwerk	Duur relatie	Bewezen trackrecord	Expertise Sales/Delivery	Macht Sales/Delivery
Voorspelbaarheid	11,0	1	0	0,5	1	0	1	0,5	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
Transparantie	14,0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
Delen informatie	7,5	0,5	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Calculatieproces	1,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vaststellen doelen	6,0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Kwaliteit communicatie	9,5	0,5	0	1	0	0	1	0	1	0,5	0	1	0	0	1	1	0	0,5	0,5
Frequentie contactmomenten	4,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0
Participatie behalen doelen	8,0	0	0	0	1	0	1	0	1	0,5	0	1	0	0	1	1	0	0	0
Nakomen afspraken	16,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inkoop ervaring	1,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Delivery ervaring	9,5	0	0	1	0	0	1	0	1	0,5	0	1	1	0	1	1	0	0	0
Kwaliteit dienstverlening	15,5	1	1	1	1	0	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Leveren maatwerk	3,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Duur relatie	5,0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Bewezen 'trackrecord'	13,0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Expertise Sales/Delivery	10,5	0	0	1	1	0	1	0	1	0,5	1	0	1	1	1	0	0	0	0
Macht Sales/Delivery	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Trust AHP Model, IT-Manager 1

																		<b>Totaal</b>
	Voorspelbaarheid																	
	Transparantie																	
	Delen informatie																	
	Calculatieproces																	
	Goede prijs/kwaliteitsverhouding																	
	Vaststellen doelen																	
	Kwaliteit communicatie																	
	Frequentie contactmomenten																	
	Participatie behalen doelen																	
	Nakomen afspraken																	
	Inkoop ervaring																	
	Delivery ervaring																	
	Kwaliteit dienstverlening																	
	Leveren maatwerk																	
	Duur relatie																	
	Bewezen trackrecord																	
	Expertise Sales/Delivery																	
	Macht Sales/Delivery																	
Voorspelbaarheid	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0	12,5
Transparantie	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	15,0
Delen informatie	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	12,5
Calculatieproces	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1,0
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0	0	1	1	0	1	0,5	0	0	10,0
Vaststellen doelen	1	1	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0	0	9,0
Kwaliteit communicatie	1	0,5	1	1	0	0	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0	0,5	9,5
Frequentie contactmomenten	1	0	1	0,5	0	0	1	1	0	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	6,5
Participatie behalen doelen	1	1	0,5	1	0	0	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	1	10,5
Nakomen afspraken	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	15,5
Inkoop ervaring	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	2,0
Delivery ervaring	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	2,0
Kwaliteit dienstverlening	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	14,0
Leveren maatwerk	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	14,5
Duur relatie	1	0	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0	0	5,5
Bewezen 'trackrecord'	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0	0	5,0
Expertise Sales/Delivery	1	0	1	1	0	0	0,5	1	0	0	1	0,5	0	0	1	0	0	7,0
Macht Sales/Delivery	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0	2,0

Trust AHP-Model, Inkoop Manager 2

																	Totaal
																	Voorspelbaarheid
																	Transparantie
																	Delen informatie
																	Calculatieproces
																	Goede prijs/kwaliteitsverhouding
																	Vaststellen doelen
																	Kwaliteit communicatie
																	Frequentie contactmomenten
																	Participatie behalen doelen
																	Nakomen afspraken
																	Inkoop ervaring
																	Delivery ervaring
																	Kwaliteit dienstverlening
																	Leveren maatwerk
																	Duur relatie
Voorspelbaarheid	1	1	0	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0	1	1	0,5	0,5			9,5
Transparantie	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5		0,5		11,5
Delen informatie	1	1	0	1	1	0,5	0	1	0	0	1	1		0,5	0,5		8,5
Calculatieproces	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0		0	0	0		1,0
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	1	0	0	0,5	1	0	0	1	0	0		1	0	0	0		4,5
Vaststellen doelen	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0		1	1	1	0,5	1		11,5
Kwaliteit communicatie	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5		1	1	1	1	0	0,5		10,0
Frequentie contactmomenten	0	0	0	1	1	0	0		0,5	0	0	1	0	0	0		3,5
Participatie behalen doelen	1	1	0,5	1	1	0		1	0,5	0,5	1	1	1	0	0		9,5
Nakomen afspraken	1	1	0,5	1	1		1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5		11,0
Inkoop ervaring	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0		0,5
Delivery ervaring	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5		2,5
Kwaliteit dienstverlening	1	0,5		1	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	1	1	0,5	1		10,5
Leveren maatwerk	1		0,5	1	1	0	0	1	0,5	0	1	1	0	0	0		7,0
Duur relatie		0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0		4,0

Trust AHP-Model, Delivery Executive

	Totaal														
	Voorspelbaarheid	Transparantie	Delen informatie	Calculatieproces	Goede prijs/kwaliteitsverhouding	Vaststellen doelen	Kwaliteit communicatie	Frequentie contactmomenten	Participatie behalen doelen	Nakomen afspraken	Inkoop ervaring	Delivery ervaring	Kwaliteit dienstverlening	Leveren maatwerk	Duur relatie
Voorspelbaarheid	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0	10,0
Transparantie	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	12,5
Delen informatie	1	1	0,5	1	1	0,5	0	1	0,5	0	0	1	1	0,5	9,5
Calculatieproces	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1,0
Goede prijs/kwaliteitsverhouding	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0	2,0
Vaststellen doelen	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	12,0
Kwaliteit communicatie	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0	9,5
Frequentie contactmomenten	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3,0
Participatie behalen doelen	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	10,0
Nakomen afspraken	1	1	0,5	1	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	10,5
Inkoop ervaring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2,0
Delivery ervaring	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	2,5
Kwaliteit dienstverlening	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0	1	1	0,5	0,5	9,5
Leveren maatwerk	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	6,0
Duur relatie	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	5,0

Trust AHP-Model, Sales Executive